

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO



TALLER DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA LÍDERES

Trabajo recepcional que para obtener el grado de
MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

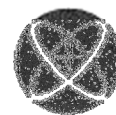
Presenta: Felipe de Jesús Torres Valle

Asesor: MTRO. MARCO ANTONIO SANTANA CAMPAS

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. enero de 2018.

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y SALUD

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO



ITESO
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

A 30 de agosto 2016

■ **ITESO, Instituto de Estudios Superiores de Occidente**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx

■ **ITESO**

■ **ITESO, Instituto de Estudios Superiores de Occidente**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx

■ **ITESO, Instituto de Estudios Superiores de Occidente**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx

■ **ITESO, Instituto de Estudios Superiores de Occidente**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx

■ **ITESO**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx

■ **ITESO**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx

■ **ITESO**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx


■ **ITESO**
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Toluca, México, CP 50100
Tel: 01 (52) 55 55 55 55
Fax: 01 (52) 55 55 55 55
Correo electrónico: p.e.s@iteso.mx
Sitio web: www.iteso.mx

Juan Alonso Villaseñor
Gerente de Recursos Humanos
Eaton


Con el gusto de saludarle, solicito su autorización para que el alumno, el **Lic. Felipe de Jesús Torres Valle**, estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, con número de expediente 700665, se presente a desarrollar su proyecto de intervención profesional que está contemplado en las materias de Taller de Integración. Dicha intervención, consiste en la realización del taller temado "**Habilidades de Comunicación Asertiva para Líderes**".

Constará de 10 sesiones de 2.5 horas cada una, iniciando hoy 30 de agosto de 2016 y prospectando terminar el 1° de noviembre de 2016 en el horario de 11 am a 13:30 pm.

Quedo agradecida por su atención y estoy a sus órdenes por el necesito ampliar más esta información.


Dra. Irma Lorena Zaldívar
Coordinadora de la Maestría
3669 3434 ext. 3455
lorenzaz@iteso.mx


ITESO
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
31/08/2016


ITESO
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
31/08/2016



AGRADECIMIENTOS

A las personas que participaron en este taller, que compartieron sus experiencias y me permitieron realizar este trabajo de grado.

A la empresa que me permitió desarrollar este taller dentro de sus instalaciones, y facilitarme los recursos necesarios para el desarrollo del mismo.

A mi madre que siempre me motivó a mantenerme en constante crecimiento personal.

A Marco mi asesor de tesis por la **dedicación**, dirección y motivación que me brindó para poder terminar este trabajo.

A Catalina, Marisela, Abril, Ana y Bertha por su acompañamiento durante toda la maestría y la amistad que aún continúa.

RESUMEN

La asertividad, es una habilidad de comunicación interpersonal, con las que las personas a través de su comunicación verbal, no verbal y paraverbal defienden sus derechos asertivos al mismo tiempo que respetan los derechos de los demás, expresando con libertad, claridad y seguridad las necesidades, opiniones, emociones y sentimientos.

El liderazgo asertivo, es el que, a través de las habilidades de comunicación asertiva, busca establecer una relación entre el líder y los colaboradores donde exista empatía, respeto, libertad de expresión, comprensión, congruencia, coherencia, aceptación y confianza, que favorezca el logro de la visión y misión compartidas de la organización.

Este trabajo presenta la intervención y el análisis de las experiencias de un grupo de 11 personas que tienen responsabilidades de supervisión de personal y/o de procesos, dentro de una empresa manufacturera de transformadores de distribución de energía eléctrica. Estuvo orientado a que los participantes, a través de la facilitación del enfoque centrado en la persona, desarrollaran las habilidades de comunicación asertiva lo que les permitiera establecer un liderazgo efectivo dentro de la organización.

La metodología utilizada para el análisis de las experiencias fue el análisis del discurso donde se buscó lograr entender qué dicen las personas más allá de las palabras que expresan. La recopilación de la información se realizó a través de grabaciones de audio de las sesiones del taller y entrevistas a los participantes y las bitácoras del facilitador principalmente. Entre los resultados más importantes está el autoconocimiento adquirido de los participantes respecto a su asertividad, cómo a través una comunicación asertiva, atenta y empática lograron mejores relaciones con sus familias, amigos y compañeros de trabajo, sentirse más satisfechos y seguros consigo mismos, y como esta manera de comunicarse logra resultados más efectivos en el plano personal y laboral.

Palabras Clave: Asertividad, liderazgo, comunicación interpersonal, escucha activa, empatía, autoconocimiento.

SUMMARY

Assertiveness is an ability of interpersonal communication with which people through their verbal, nonverbal and para verbal communication, defend their assertive rights while respecting the rights of others, expressing with freedom, clarity, and security the needs, opinions, emotions, and feelings.

Assertive leadership is the one that through abilities of assertive communication seeks to establish a relationship between the leader and the collaborators where there is empathy, respect, freedom of speech, comprehension, congruency, coherence, acceptance, and trust that favors the achievement of the shared mission and vision within the organization.

This text presents the intervention and analysis of the experiences of a group of eleven individuals that have responsibilities of supervision of staff and/or of processes, inside a company that manufactures transformers of electrical energy distribution. It was oriented so that participants develop abilities of assertive communication through the facilitation of the Person-Centered Approach that will help them establish an effective leadership inside the organization. The methodology used for the analysis of the experiences was the analysis of the speech where it was sought to understand what people say beyond the words they express.

The methodology to gather the information was mainly done through audio recordings of all the sessions of the workshop, interviews to the participants, and blogs of the facilitator. Between the most important results is the acquired self-knowledge of the participants in respect to their assertiveness, and how through an assertive, thoughtful, and empathic communication achieved better relationships with their families, friends, coworkers, feel more satisfied and confident of themselves, and how this way of communication achieves more effective results in the personal and working areas.

Keywords: Assertiveness, Leadership, Interpersonal Communication, Active Listening, Empathy, Self-knowledge

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. TÍTULO DE LA INTERVENCIÓN	2
1.1 Planteamiento y justificación de la intervención.....	2
1.1.1 Implicación personal con la intervención	6
1.1.2 Contexto de la situación	7
1.1.3 Características de la población.....	7
1.1.4 Proceso de detección de necesidades de desarrollo.....	8
1.2 Propósitos de la intervención.....	11
1.2.1 Objetivos Específicos	11
1.3 Plan de acción	11
1.3.1 Lugar y sus condiciones	11
1.3.2 Recursos humanos, materiales y financieros.....	11
1.3.3 Programa de la intervención	12
1.3.4 Recolección de información.....	15
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1 Estado del arte.....	17
2.2 Desarrollo humano para líderes en la organización	20
2.2.1 Procesos de crecimiento personal	20
2.2.2 Liderazgo centrado en las personas	25
2.2.3 Habilidades de Liderazgo	27
2.2.4 Habilidades de Comunicación	33
2.2.5 Saber Escuchar	35
2.2.6 Estilos de Liderazgo	38
2.2.7 Asertividad	40
2.2.8 La asertividad en el trabajo	48
2.3 Problemática abordada en la intervención	50
CAPÍTULO III. NARRACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	55
3.1 Sesión 1 - El Liderazgo Autentico	55
3.2 Sesión 2 - La Inteligencia Emocional en el Liderazgo.....	56
3.3 Sesión 3 - Comunicación No Verbal.....	57
3.4 Sesión 4 - Asertividad	59

3.5 Sesión 5 - Escucha Empática	60
3.6 Sesión 6 - Comunicación Empática	61
3.7 Sesión 7 - El Miedo a ser Asertivo.....	62
3.8 Sesión 8 - Autoafirmación.....	63
3.9 Sesión 9 - El Mensaje Yo.....	65
3.10 Sesión 10 - Manejo de la Ira	66
CAPITULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA	69
4.1 Organización de la información.	69
4.2 Establecimiento de preguntas de análisis.....	73
4.3 Inmersión y estructuración de los datos	73
CAPITULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN.....	79
5.1 Resultados generales por categorías	79
5.2 Respuestas a las preguntas de Investigación.....	86
5.2.1 Reconocimiento de los elementos de la comunicación asertiva.....	86
5.2.2 Autoconocimiento generado en los participantes.....	90
5.2.3 Cambios en el discurso de los participantes	92
5.2.4 Desarrollo de las habilidades de liderazgo	95
CAPITULO VI. DIALOGO CON AUTORES	99
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	106
REFERENCIAS.....	110
APÉNDICES	116
Apéndice 1. Afirmaciones de categorías para detección de necesidades	116
Apéndice 2. Recolección de Información general de los participantes.....	117
Apéndice 3. Formato de reporte de lectura	118
Apéndice 4. Formato de bitácora de sesión	119
Apéndice 5. Evaluación inicial del taller	121
Apéndice 6. Evaluación parcial del taller.....	123
Apéndice 7. Evaluación final del taller	124
Apéndice 8. Guía para entrevista posterior al taller.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Debilidades en compañeros y líderes en el trabajo	2
Tabla 2. Características de la Población.....	7
Tabla 3. Recursos Necesarios para el desarrollo del Taller	12
Tabla 4. Estilos de Liderazgo de Goleman	38
Tabla 5. Fuentes de Información	74
Tabla 6. Categorías para el análisis del discurso.....	75
Tabla 7. Asistencias de los participantes	78
Tabla 8. Frecuencias de categorías de los asistentes	79
Tabla 9. % de participación de facilitador y participaciones	80
Tabla 10. % de participación por asistente por categoría durante el taller	83
Tabla 11. % de presencia de las categorías durante las entrevistas finales	85

INTRODUCCIÓN

Las personas que son líderes dentro de las organizaciones se enfrentan a diferentes situaciones en el día a día, tales como: organizar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de su función y su área, dar seguimiento al desempeño de las personas quienes les reportan, dar cuenta de los resultados de las área bajo su responsabilidad, delegar actividades y responsabilidades, asegurarse que las áreas y personas a su cargo se desempeñan eficiente y eficazmente, en caso contrario realizar las acciones necesarias para su corrección.

La asertividad es una habilidad de comunicación de las personas que conocen y defienden sus derechos respetando los derechos de los demás, conforme a Castanyer y Ortega (2013), una persona asertiva tiene un habla fluida y segura, escucha con interés y no interrumpe el discurso del otro, defiende sus intereses sin agredir ni imponer, opina abiertamente, solicita aclaraciones cuando lo requiere, sabe decir no y poner límites, sabe realizar y recibir críticas, intenta negociar y llegar a acuerdos siempre que es posible, no evita situaciones, se enfrenta a ellas y trata de resolverlas de la forma más adecuada, estas entre algunas características que son además necesarias en los líderes para lograr una influencia positiva en las personas con las que se rodea.

Conforme a Bishop (2000), las habilidades de comunicación asertiva se pueden aprender practicando y asimilando los comportamientos asertivos a través de diferentes técnicas y enfoques para lograr un mayor autoconocimiento, identificar claramente las prioridades, intenciones, objetivos y necesidades y hacerlos valer, autorregular las emociones y/o expresarlas con seguridad, ser empáticos, saber escuchar, hacer que los derechos propios sean respetados al mismo tiempo que se respetan los derechos de los demás.

El desarrollo de este taller está enfocado en promover las habilidades de comunicación asertiva en los líderes a través del enfoque centrado en la persona.

CAPÍTULO I. TÍTULO DE LA INTERVENCIÓN

Taller de “Habilidades de Comunicación Asertiva para Líderes”

1.1 Planteamiento y justificación de la intervención

La efectividad en el liderazgo va de la mano con la asertividad

Un líder dentro de una organización para lograr sus objetivos ¿Qué tanto debe ejercer presión sobre las personas sobre las que tiene influencia, sin que le consideren un verdugo? ¿Debe hacerlo? ¿O que tan amable y servicial se puede ser, sin que las personas le vean como una persona con poca autoridad y no le sigan, o peor aún pasen sobre su autoridad? ¿Cómo encontrar el equilibrio para ser un líder efectivo?

Para Ames (2009), la asertividad es una dimensión en la percepción del día a día que refleja la disposición interpersonal de exponer con claridad los propios intereses, necesidades e ideas para el logro de sus objetivos, así como defenderlos con firmeza ante las imposiciones de otros.

En sus investigaciones, Ames y Flynn (2007) al preguntar a estudiantes de MBA sobre el comportamiento asertivo y debilidades que observaban en sus compañeros de trabajo y los líderes de la organización, encontraron una amplia variedad de comentarios, ellos se enfocan en encontrar que hace ser a un líder poco efectivo, estos comentarios se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1. Debilidades en compañeros y líderes en el trabajo

Comentarios sobre los compañeros	Comentarios sobre los líderes
Necesita ser más proactivo en la resolución de conflictos	Es desorganizado, no puede manejar sus proyectos mejor que sus subordinados
Suele ser muy desorganizado y dejar las actividades hasta el último momento, eso ocasiona que otras personas se atrasen	No tiene sentido de la administración del tiempo
	No es asertivo como líder, frecuente

en sus actividades	desmotiva a sus subordinados
Pienso que es demasiado considerado, podría defender sus puntos de vista si fuese más asertivo	No conoce el área en la que trabaja, sus subordinados conocen más que él, no es asertivo al dirigirse con ellos, y no hace equipo.
Podría ser más conciso e ir directo al punto, piensa demasiado las cosas	Genera miedo entre sus subordinados, no acepta un no como respuesta, es demasiado demandante
No tiene tolerancia con personas que no piensan de la misma manera o son igual de rápidas que él/ella	

(Tomado de Ames, 2009)

En estas investigaciones encontraron que los adjetivos relacionados con la agresividad, competitividad, ser muy directos, fueron comunes en los comentarios y estos se presentaron significativamente más que los adjetivos relacionados con carisma, inteligencia, y ser consciente, sin embargo el adjetivo que tuvo mayor frecuencia, con un 7 % en los comentarios de las debilidades observadas fue “no asertivo”, éste se presentó dos veces más que el segundo adjetivo más comentado en las debilidades, “no enfocado”

En sus estudios Ames y Flynn (2007) al evaluar como área el grado de asertividad, encontraron que los comentarios con poca o demasiada asertividad (pasivo o agresivo) se presentaron en más de 50%, considerablemente más que los comentarios relacionados con ser consciente con un 18%, inteligente con menos de 1% y carisma con menos de 1%, al evaluar si los comentarios estaban relacionados con ser pasivos y agresivos encontraron que los comentarios en este sentido se mantienen casi en igualdad entre “muy poca” y “demasiada” asertividad.

En otro estudio realizado donde se solicitó describir a 250 líderes no efectivos, se observó que la efectividad o no efectividad de un líder está relacionado con otros componentes del liderazgo además de la asertividad, sin embargo los resultados de los estudios de Ames y Flynn (2007) demuestran que la asertividad pasiva o agresiva tiene un rol importante en los líderes que no son efectivos por lo que se vuelve relevante promover el desarrollo de esta habilidad de comunicación en las personas para que encuentren el punto de equilibrio en su asertividad y logren mejores resultados.

Entre los temas analizados junto con la asertividad para evaluar la no efectividad en el liderazgo, se incluyeron: la integridad, comunicación, inteligencia, apoyo, y autodisciplina; la asertividad pasiva y agresiva sobresalió como los temas más comunes en las descripciones, mostrándose en cerca de la mitad de los líderes poco efectivos.

Algunas de las descripciones dadas conforme a Ames (2009) fueron:

- Es muy rudo, egoísta y controlador, piensa que es el único que tiene algo importante que decir, no escucha las opiniones de otros
- No tiene habilidad para administrarse o para planear, es extremadamente condescendiente y despectivo
- Era muy efectivo como administrador, más era muy miedoso para empujar cualquier tipo de cambio o pelear por sus empleados en términos de promociones y ajustes salariales, muchas personas se fueron porque con él no iban a crecer.
- No era muy trabajador, frecuentemente se quedaba en casa a trabajar, hacía compromisos que no cumplía, no era tan inteligente como él creía ser.

En sus conclusiones Ames y Flynn (2007) establecen que la falta de asertividad, o una asertividad pasiva o agresiva comúnmente se presentan en líderes que no son efectivos, y que un punto medio entre la asertividad pasiva y agresiva es la que mejor da resultados en cuanto a efectividad gerencial se refiere.

Castanyer y Ortega (2013) mencionan que en el trabajo es necesario desarrollar las habilidades de asertividad para afrontar las situaciones que se presentan día a día y lograr los objetivos que nos proponemos de una forma satisfactoria y adaptada a la situación.

La asertividad considera ayudar a los participantes en su autoafirmación como personas y líderes dentro de la organización, a reconocer sus derechos y comportamientos asertivos y aplicarlos acorde a la situación en que se encuentran.

Conforme a Castanyer (2014) para comprender la asertividad es necesario analizar los comportamientos no asertivos, que son la sumisión o pasividad y la agresión; la

asertividad, la pasividad y la agresión no están opuestas entre sí, sino que “forman parte de un continuo en el cual nos vamos moviendo las personas” (Castanyer, 2014, ebook), es decir que en determinados momentos somos pasivos, en otros asertivos y en otros somos agresivos acorde con las personas que interactuemos y a la situación que se esté presentando. Ninguna persona es siempre asertiva y tampoco es siempre no asertiva.

Una persona que presenta una conducta pasiva ante las exigencias de otras personas suele aceptar responsabilidades o tareas que se contraponen con sus prioridades personales o laborales, con lo cual aumentan las actividades que debe realizar, siendo que estas actividades que adquiere extra no necesariamente conducen al logro de los objetivos que son prioridad para su persona o para su puesto. Un líder que actúa de manera pasiva, al momento de dirigirse con sus subordinados no deja claro cuáles son las necesidades personales y de la empresa que espera ellos realicen o las personas terminan por no realizar las actividades que les solicita por su falta de asertividad al momento de comunicarse.

Las personas que presentan conductas agresivas, al relacionarse con otros suelen llegar a generar un conflicto en la relación interpersonal, en muchas ocasiones no reconocen y no respetan los derechos asertivos de las personas con quienes se están, lo que lleva al deterioro de la relación y dificulta que se logren los objetivos de él o ella misma y de la otra persona.

Al reconocer sus habilidades asertivas los líderes dentro de las organizaciones pueden reafirmar la responsabilidad y autoridad que su mismo puesto les da y les requiere, Castanyer y Ortega (2013) mencionan que esto les ayudara a:

- Identificar cuáles son sus prioridades como personas y como colaboradores dentro de la organización.
- Respetar en sí mismos sus prioridades y derechos asertivos.
- Reconocer y respetar los derechos asertivos de los demás.
- Relacionarse de manera asertiva con las demás personas en la organización en los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la empresa.

- Ser más eficientes y eficaces en el logro de sus objetivos personales y laborales.

1.1.1 Implicación personal con la intervención

Trabajo como supervisor de ingeniería de diseño, somos un equipo de 18 personas en el departamento y tengo a mi cargo ocho ingenieros, ahora que estudio la maestría en desarrollo humano he comenzado a utilizar en mi equipo de trabajo y con otros compañeros dentro de la empresa los aprendizajes que tengo en comunicación y desarrollo de personas, he visto como mi propio equipo de trabajo ha mejorado, puedo decir que mi equipo de trabajo es más eficaz, eficiente y más estable que hace dos años, además que los aprendizajes que tengo los he ampliado a todas las personas de mi departamento.

Como ejemplo de los cambios, hace dos años teníamos en el departamento un índice de rotación muy alto, estábamos en un 50% de rotación anual de empleados, a la fecha nuestro índice de rotación está en 10%, entre los cambios realizados, nuestro clima laboral en el departamento ha mejorado a causa de diferentes actividades que tenemos de integración de equipo, nuestros índices de productividad y calidad han mejorado, tenemos actividades que buscan reconocer el valor de la persona en el grupo, que todos los ingenieros se sientan partícipes de las decisiones y se sientan escuchados, lo cual ayuda a que estén mayormente comprometidos con la empresa y con el logro de los resultados.

He visto en mi propio desempeño como supervisor que utilizar las herramientas de comunicación y desarrollo de las personas y de mi propio desarrollo, que estoy aprendiendo en la maestría generan en mí y directamente en mi equipo un beneficio donde todos trabajamos mejor y tenemos un mejor ambiente de trabajo.

Es mi interés continuar desarrollando habilidades de escucha, atención y retroalimentación oportuna como líder en equipos de trabajo y transmitir los aprendizajes que tengo a más líderes dentro de la organización.

1.1.2 Contexto de la situación

Este taller de intervención se realizó en la empresa de transformadores, E, S.A. (La empresa decidió mantener su confidencialidad, por lo cual se cambió el nombre de la empresa), con los supervisores del área de producción, calidad, mantenimiento, almacén y laboratorio de pruebas de la fábrica ubicada en la Zona Metropolitana Guadalajara. El giro de esta empresa es el diseño, fabricación y venta de equipo de distribución de energía eléctrica para México y Centro América.

1.1.3 Características de la población

El taller se diseñó para 11 supervisores del área de producción, en las áreas de calidad, mantenimiento, laboratorio de pruebas, almacén y los supervisores responsables de las líneas de producción y ensamble.

Para el análisis de las características de la población se realizó una encuesta con preguntas abiertas (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2014, p. 220) a ocho supervisores con la intención de conocer las características generales de los participantes (Ver Anexo 2), los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Características de la Población

Característica	Frecuencia / Resultado de la Característica
Edad Promedio	36
Años Promedio en la empresa	9
Años Promedio como supervisor	3
Actividades antes de ser Supervisor	7 fueron operadores antes de ser supervisor, 6 fueron contratados como supervisores
Medio de transporte para	Utilizan el transporte de la empresa, usan su propio

Llegar al trabajo	carro, en bicicleta o a pie
Tiempo requerido de transporte de casa al trabajo	Promedio 50 minutos
Estado civil	Casados o en unión libre
Hijos	Todos tienen hijos, en promedio tienen 2 hijos (1 a 14 años)
Viven con	Viven con su familia (esposa e hijos)
Escolaridad	5 con Licenciatura o ingeniería 5 con preparatoria 3 con Preparatoria Técnica
Estudios actuales	2 estudian actualmente, (Ingles y Energías Renovables)
Deseos de continuar estudiando	6 tienen pensado continuar estudiando en el corto plazo, estudiar inglés, una licenciatura/Ingeniería o maestría

* Elaboración propia

1.1.4 Proceso de detección de necesidades de desarrollo

Para la detección de necesidades se realizaron entrevistas al Gerente de Planta, Gerente de Producción y a un Supervisor de Producción, de estas entrevistas se obtuvieron los temas (dimensiones) más importantes en los cuales se detectaron necesidades para mejorar las habilidades de los supervisores.

Los gerentes de Planta y Producción expresaron que las habilidades o competencias que más les interesan que desarrollen los supervisores son: Organización, manejo de tiempo, Coraje Gerencial, Accountability (Responsabilidad, Fiabilidad) y Manejo de Conflictos.

Se definieron ocho categorías a evaluar para determinar las áreas con mayor oportunidad y necesidad de mejora, las cuales presento a continuación:

- Coraje gerencial
- Organización (se entiende por organización de actividades)
- Manejo del tiempo
- Retroalimentación
- Relaciones Interpersonales
- Confiabilidad
- Manejo de conflictos
- Reconocimiento

Con estas ocho categorías se elaboró un formato de encuesta de “Ordenación jerárquica de opciones, en donde se ofrecen opciones de respuesta que el sujeto debe numerar en orden de importancia según su opinión” (Hidalgo Ballina, 2008, p. 223)

De cada categoría se determinaron dos afirmaciones, una afirmación respecto a lo que el individuo percibe u opina de sí mismo, y la segunda afirmación respecto a lo que otros opinan de él o ella, tomando como base la primera afirmación. (Ver Anexo 1)

En el formato de encuesta se formaron 20 grupos de afirmaciones mezcladas entre categorías, con cuatro afirmaciones cada grupo, en los cuales se debía ordenar del uno al cuatro donde uno era lo más cierto y cuatro lo menos cierto respecto la opinión del encuestado.

Para determinar los temas más importantes a trabajar, se realizó la encuesta a ocho supervisores de 11 que serán la población total hasta ahora definida para el taller.

Con los resultados de la encuesta las respuestas del cuestionario se ponderaron para identificar cuales categorías son las más importantes, para cada conjunto de afirmaciones, la afirmación que fuera clasificada como la más importante se le asignó un valor de tres puntos y a la afirmación con menor importancia un valor de menos un punto y a través de la suma de los puntos por cada categoría se determina cuales categorías son las más importantes para los encuestados.

De esta encuesta se encontraron como más importantes los temas, listados en orden con los resultados.

•	Organización	73 puntos
•	Retroalimentación	66 puntos
•	Manejo del tiempo	36 puntos
•	Manejo de conflictos	34 puntos
•	Reconocimiento	34 puntos
•	Coraje Gerencial	28 puntos
•	Relaciones Interpersonales	17 puntos
•	Confiabilidad	16 puntos

Al final del cuestionario, se realizó una entrevista grupal para reafirmar los intereses de los participantes, ellos mencionaron tener interés en trabajar en el taller:

Las habilidades para organizarse mejor y ser más eficaces para terminar eficientemente las actividades más importantes en su turno laboral, mejorar sus competencias para retroalimentar al personal y manejar adecuadamente los conflictos que se presentan durante el día, mencionaron que casi todos los días ellos llegan con ánimos de tener un buen turno de trabajo y lograr sus objetivos, y que se retiran a sus casas cansados, estresados y en ocasiones molestos por lo ocurrido durante el turno.

Como resultado de las entrevistas a los gerentes de Planta, producción, y la encuesta y entrevista realizada a los supervisores, se determinó que la “Organización, la Retroalimentación y el Manejo de conflictos” son las categorías con mayor necesidad de desarrollo para los supervisores.

Después de realizar la ponderación de las categorías más importantes se observó que la asertividad tiene relación con seis de las ocho categorías, retroalimentación, manejo de conflictos, reconocimiento, coraje gerencial, relaciones interpersonales y confiabilidad, por lo que se decidió que el taller estuviese enfocado en las habilidades de comunicación asertiva.

1.2 Propósitos de la intervención

Que los participantes, a través de la facilitación del enfoque centrado en la persona, desarrollen las habilidades de comunicación asertiva que les permita establecer un liderazgo efectivo dentro de la organización.

1.2.1 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la intervención son que los participantes puedan:

1. Identificar las habilidades de comunicación asertiva
2. Reconocer sus comportamientos asertivos y no asertivos
3. Favorecer el autoconocimiento y la reflexión que fomenten el desarrollo de sus habilidades de comunicación asertiva.
4. Favorecer las habilidades de liderazgo a través de la comunicación asertiva

1.3 Plan de acción

1.3.1 Lugar y sus condiciones

El desarrollo de este taller se realizó en las instalaciones de la empresa en horario de 11:00 am a 1:30 pm. Se utilizó una de las salas audiovisuales destinadas para la capacitación del personal

Las salas de capacitación están acondicionadas con mobiliario, intensidad de luz adecuada para actividades de capacitación, sistema de aire acondicionado, pintarrón y rotafolio, computadora, proyector y pantalla

1.3.2 Recursos humanos, materiales y financieros

Para el desarrollo de este taller, se necesitaron los siguientes recursos.

Tabla 3. Recursos Necesarios para el desarrollo del Taller

Tipo de Recurso	Requerimientos
Humanos	Participación de los 11 supervisores considerados en el taller Apoyo de Recursos Humanos para la coordinación de la sala de capacitación y la programación de este taller como parte del programa de capacitación anual de la empresa.
Materiales	Sala audiovisual, con capacidad para 12 personas Proyector, pintarrón o rotafolio Computadora asignada por la empresa Mobiliario, Sillas y Mesas para realizar las reuniones y las actividades Hojas blancas, lápices, lapiceras, otros artículos de papelería
Financieros	\$500 para la compra de papelería

*Elaboración propia

1.3.3 Programa de la intervención

Para el desarrollo de este taller se programaron 10 sesiones de 2.5 horas, 1 sesión por semana a partir de la primera semana de septiembre para terminar en la segunda semana de noviembre.

Las sesiones se realizaron 1 vez por semana los días martes a excepción de la última sesión que se realizó en jueves por requerimiento de los participantes.

Las actividades a trabajar por sesión se describen a continuación:

#	Temas/Actividades de la Sesión	Propósito
1	Tema Principal: Liderazgo y Comunicación Asertiva	Acordar las actividades a realizar en casa

	Temas	Definir reglas del Taller
	El auténtico liderazgo	
	Relación entre Liderazgo y Comunicación asertiva	Identificar la relación que existe entre el liderazgo y la comunicación asertiva
2	<p>Tema principal: Inteligencia Emocional</p> <p>Temas:</p> <p>El liderazgo que obtiene resultados de Goleman</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Emociones</p> <p>Componentes de la inteligencia emocional</p> <p>Estilos de liderazgo</p>	<p>Relacionar la inteligencia emocional con el liderazgo</p> <p>Identificar las propias emociones</p> <p>Identificar cuáles son las emociones que predominan y que las causan generalmente</p> <p>Promover la auto conciencia</p> <p>Identificar la importancia de la búsqueda del desarrollo personal</p>
3	<p>Tema Principal Comunicación No Verbal</p> <p>Temas:</p> <p>Comunicación verbal, no verbal y para verbal</p> <p>Lenguaje corporal</p> <p>Contacto visual</p> <p>Componentes de la comunicación verbal y no verbal</p>	<p>Identificar la importancia de la comunicación intrapersonal e interpersonal</p> <p>Identificar los componentes de la comunicación verbal y no verbal</p>
4	<p>Tema principal: Asertividad</p> <p>Temas:</p> <p>Asertividad</p> <p>Derechos asertivos</p> <p>Técnicas asertivas</p> <p>Asertividad con personas cercanas y asertividad en el trabajo</p>	<p>Identificar que es la asertividad y que funciona tiene en mi liderazgo</p> <p>Identificar los patrones de comportamiento asertivo y no asertivo de cada uno</p>
5	<p>Tema principal: Escucha Empática</p> <p>La escucha activa</p>	Identificar la importancia de la escucha activa y el contacto visual

	Escucha activa y empatía El contacto visual	Que los participantes practiquen la escucha activa y empática
6	<p>Tema principal: Comunicación Empática</p> <p>Comunicación NO Violenta</p> <p>Empatía</p> <p>Evaluación intermedia del taller y del aprendizaje individual</p>	<p>Identificar la importancia de la empatía en la comunicación</p> <p>Identificar como es la comunicación no violenta y empática</p> <p>Utilizar la comunicación empática en mi liderazgo</p>
7	<p>Tema principal: El miedo a ser Asertivos</p> <p>La respiración</p> <p>Identificar mis emociones en las diferentes situaciones</p> <p>Estar en el presente</p> <p>Relación con la asertividad</p> <p>Como ser menos agresivo o sumiso, mejorar mi asertividad</p>	<p>Que los participantes identifiquen los miedos sentidos al ser asertivos y como pueden tener un control de ellos</p> <p>Promover la autoconciencia y autocontrol</p> <p>Identificar que técnicas puedo utilizar para el autocontrol</p> <p>Que los participantes identifiquen que sus comportamientos pasivos, agresivos y pasivos son compartidos con otras personas, no son los únicos que presentan estos comportamientos y miedos</p>
8	<p>Tema principal: Autoafirmación</p> <p>Cuestión de dignidad</p> <p>Autoafirmarse ante una persona o un grupo</p> <p>Asertividad con uno mismo</p> <p>Manipulación / chantaje emocional</p> <p>Reglas básicas de la asertividad</p>	<p>Identificar las técnicas asertivas</p> <p>Revisar mi comportamiento ante las situaciones dadas</p> <p>Que los participantes reconozcan la importancia de autoafirmarse en sus derechos asertivos</p> <p>Reforzar la escucha activa y la empatía</p>
9	<p>Tema principal: El mensaje Yo</p>	<p>Identificar las técnicas asertivas ante las diferentes situaciones</p> <p>Revisar mi comportamiento ante las</p>

	El mensaje Yo	situaciones dadas
	Pasos para dar un mensaje Yo	Que los participantes identifiquen como utilizar los mensajes yo en su comunicación asertiva
	Los mensajes tú y los mensajes Yo	
	Realizar críticas desde el mensaje Yo	Que los participantes utilicen el mensaje yo para hacer una critica
10	Tema principal: Manejo de la Ira CIERRE Manejo de la Ira Autoconciencia y Autocontrol Como reduzco yo el estrés y la ira La importancia de reconocer el enfado y decirlo Ser congruente con las emociones Como reaccionar ante las agresiones Cierre del Taller Evaluación final Recuperación de situaciones asertivas	Que los participantes identifiquen, comprendan y practiquen las técnicas de control de la ira Identificar la importancia de la respiración abdominal para reducir el estrés y la ira Recuperar aprendizajes del taller Dar y agradecimientos por el término del taller Hacer evaluación final y Cerrar Taller

* Elaboración propia

1.3.4 Recolección de información

Para analizar los cambios en el discurso de los participantes durante el taller y las entrevistas posteriores, se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de información:

- Grabación de audio en cada sesión, bajo el consentimiento de cada participante y de la empresa
- Cuestionario de auto evaluación de habilidades asertivas al inicio del taller
- Cuestionario de auto evaluación de habilidades asertivas al a la mitad de las sesiones del taller

- Bitácora de auto reflexión y aprendizaje por cada participante, donde expresaron como se sintieron durante la sesión, cuáles fueron sus dudas y que aprendizaje tuvieron de la sesión
- Cuestionario de autoevaluación de habilidades asertivas y aprendizajes obtenidos al término de todas las sesiones del taller.
- Entrevistas Finales a los participantes con mayor cantidad de asistencias

Las evidencias fueron seleccionadas y examinadas a partir del análisis del discurso expuesto por Santander (2011), Coffey (2003) y Martínez (2006), que se comenta con mayor detalle en el capítulo IV.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

El Marco Teórico está dividido en X partes, en el primer apartado se abordan reportes de trabajo de tesis e intervenciones relacionadas con la asertividad en los distintos ámbitos laborales.

En el segundo apartado se presentan los conceptos relacionados al desarrollo humano de los líderes dentro de una organización, el enfoque centrado en la persona, el crecimiento personal dentro de los grupos, el liderazgo, la comunicación interpersonal, el desarrollo organizacional, la escucha, el autoconocimiento y la asertividad.

En el tercer apartado se mencionan las investigaciones encontradas, relacionadas a la asertividad en escuelas, hospitales y organizaciones.

2.1 Estado del arte

A continuación, se muestran las tesis encontradas relacionadas a la asertividad, se encontraron principalmente tesis relativas a asertividad dentro de las escuelas en los diferentes niveles y en hospitales, no fueron localizadas tesis relacionadas con el liderazgo y la asertividad.

Las Tesis de grado encontradas están relacionadas a las habilidades asertivas, el rendimiento académico de los alumnos y maestros y la resolución de problemas interpersonales, donde la interacción entre maestros y alumnos, además de ser un aprendizaje académico también es de habilidades para afrontar los conflictos, dando así importancia a generar programas de enseñanza de habilidades sociales y/o asertivas para que la resolución de los conflictos sea de manera positiva afirmando los derechos de las personas.

Vázquez (2002), explica como a través de la intervención en la facilitación grupal los docentes de una escuela para niños con discapacidad visual lograron mejorar la

comunicación interpersonal mejorando el rendimiento de sus labores y viceversa, concluye que:

- No atender las deficiencias en la comunicación interna conduce a problemas en las relaciones interpersonales y en el rendimiento laboral.
- La consciencia, la aceptación y la voluntad son necesario para que el cambio se dé desde el interior de la persona.
- Se requiere de la escucha para lograr la comprensión y aceptación de las diferencias, y con ello lograr el dialogo y un grado de empatía que permita establecer relaciones sanas y de respeto.

Rodríguez y Romero (2011) exponen la relación e importancia que existe entre los estudiantes con habilidades asertivas y la capacidad de resolución de problemas interpersonales en estudiantes de 12 años, mencionan que en los colegios los alumnos además de adquirir conocimiento académicos y sociales, construyen relaciones donde comparten ideas y experiencias, y se enfrenan a la violencia que existe en las escuelas, los adolescentes se agreden física y verbalmente, y es donde los docentes y alumnos comparten habilidades de relación interpersonal que les permiten afrontar de manera diferente estas situaciones de violencia.

La asertividad mencionan Rodríguez y Romero (2011), siendo esta una habilidad de comunicación interpersonal, les permite a los alumnos afrontar estas situaciones de manera que ellos puedan respetarse y exigir respeto, respetando al mismo tiempo los derechos de la persona con quien interactúa. Mencionan la importancia de desarrollar planes académicos donde estas habilidades asertivas de comunicación interpersonal sean compartidas con todos los alumnos y ellos aprendan a resolver sus conflictos de manera positiva.

Por otro lado Macías y Camargo (2013) analizaron la comunicación entre docentes y estudiantes, exponen que todos los actos educativos son actos comunicativos donde la interacción no es un proceso de comunicación lineal sino que la forma en que interactúan docentes y alumnos está relacionada con la comunicación verbal y no verbal, por lo que “la institución educativa es un marco de referencia, donde

lo que se comunica no son sólo contenidos sino también formas de relacionarse, las cuales consciente o inconscientemente pueden ser propuestas para compartir, comprender, negociar beneficios e intereses comunes al grupo". (Aguilarte & Calcurián en Macías & Camargo 2013, p. 26)

En sus conclusiones Macías y Camargo (2013) mencionan que:

- Las relaciones interpersonales son necesarias en las interacciones sociales, donde la comunicación asertiva involucra más que las palabras, la comunicación asertiva involucra las emociones, el lenguaje no verbal y la corporeidad, por lo que la comunicación asertiva sugiere desarrollar la capacidad para demostrar coherencia entre lo que la persona piensa, siente y expresa.
- La comunicación asertiva favorece el rendimiento académico de los estudiantes al existir una relación positiva en el desarrollo del bienestar psicológico
- Estimular interacciones asertivas en las instituciones educativas genera resultados positivos en la convivencia, las personas son capaces de defender sus derechos respetando los derechos de los demás, adquieren habilidades para comprender los mensajes de otros, favorece sus habilidades de escucha, son capaces de expresar sentimientos sin lastimar a la persona con quien interactúa y logra establecer límites.

Dado que no se encontraron tesis relacionadas a la asertividad y el liderazgo organizacional, se toman como base los estudios realizados entre docentes y alumnos, para identificar la importancia que tienen las habilidades sociales de comunicación entre los individuos, de igual manera que en las escuelas el docente es el principal responsable del grupo, también lo son los líderes dentro de las organizaciones, son ellos quienes a partir de sus habilidades de relación interpersonal logran o no influir sobre las personas.

La relevancia de este trabajo radica en la relación que existe entre la asertividad y la efectividad en el liderazgo de las personas dentro de las organizaciones; cómo a

través de una comunicación asertiva los líderes logran mejores resultados en sus equipos de trabajo, desarrollan relaciones interpersonales favorables para el logro de los objetivos, dejan en claro sus expectativas, necesidades y opiniones, lo que promueve un ambiente laboral con una comunicación clara, directa, honesta y respetuosa en ambos sentidos.

2.2 Desarrollo humano para líderes en la organización

Ayudar una persona que desea crecer en lo individual o en grupo, solucionar un problema o mejorar algún aspecto de su vida, es sin duda una tarea que requiere una gran disposición y comprensión por parte de quien hace la función de facilitador, no se trata de darle una receta con los pasos a seguir para que esta persona realice un cambio con el que logre modificar lo que él desea, es acompañar a esta persona para que él o ella misma logre encontrar de entre sus propios recursos lo necesario para realizar el cambio que él o ella identifica es necesario para sí mismo(a), y no lo que el facilitador llegase a pensar es la solución adecuada para la situación de la otra persona.

La relación de facilitación debe buscarse sea libre de juicios y evaluaciones por parte del facilitar, esto facilitará a la otra persona alcanzar un punto en el que pueda comprender que el mismo es el responsable de su crecimiento y que cuenta con los recursos para lograrlo.

2.2.1 Procesos de crecimiento personal

Cada individuo que desea generar un cambio para su crecimiento personal, con ayuda o sin ella, debe buscar en sí mismo que lo bloquea, encontrar y utilizar sus propios medios para crecer, se puede decir que. "... el núcleo del desarrollo humano está en desbloquear, a través de una relación interpersonal comprensiva y transparente, con una actitud positiva y sin condiciones, la capacidad de la persona para satisfacer sus propias necesidades valiéndose de sus propios recursos." Lafarga (2005, p. 8).

Rogers (1961) respecto a la relación de ayuda menciona que, “Si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirán el cambio y el desarrollo individual” (Rogers, 1961, p. 40). La relación de ayuda requiere que el facilitador este completamente consciente de sus sentimientos hacia la persona que acompaña, que sea honesto, que se conozca a sí mismo y que facilite que el cliente encuentre por sí mismo su camino, no buscando introyectar lo que él considera la solución adecuada, de otra manera el cliente no logrará contactar con su “yo” de manera profunda para aceptarse y aceptar su entorno, para después poder desarrollarse hacia donde él desea y con ello desarrollar sus habilidades interpersonales.

En el Desarrollo Humano conforme a Lafarga (2005), es importante lograr que cada persona descubra y utilice sus propios valores para su beneficio individual, en los grupos y en la sociedad. Además, que el facilitador que ayuda al individuo a encontrar sus valores, debe ser cauteloso en que la persona no siga el modelo de valores que el facilitador encontró para sí mismo, puesto que esos valores son propios y cada persona piensa, actúa y siente diferente, por lo que los valores que ayudaran a cada persona a desarrollarse serán diferentes para cada quien, y que en caso de que los valores coincidieran, aun así, serian diferentes por las mismas diferencias que existen en cada persona.

El facilitador debe estar consciente al escuchar a la otra persona de no dar una interpretación de las palabras y la comunicación no verbal a partir de sus propios conceptos, sino que debe lograr entender lo que significa para la otra persona lo que está viviendo a partir de marco de referencia de la otra persona y no del propio, esto lo puede lograr en mayor medida teniendo una comprensión empática, por lo que:

... el terapeuta o asesor psicológico, en su relación de ayuda, no debe conceptualizar lo que le dice el cliente basado en sus criterios, ideología, teorías o conocimientos personales, sino aceptando lo que vive, siente y le comunica la persona objeto de su ayuda. (Martínez, 2006, p.8)

Rogers (1961) mencionó que la relación entre facilitador y cliente debe ser empática, respetuosa, libre, comprensiva, congruente, coherente, de aceptación y de confianza, a fin de que ambos tanto facilitador como cliente, se sientan libres de expresar sus sentimientos, se acepten a sí mismos y mutuamente, se sientan comprendidos por el otro sin juicios; de esta manera el cliente se sentirá en libertad de mostrarse tal como es y descubrir por sí mismo las acciones que debe realizar a fin de cambiar a su manera y a su ritmo, y el facilitador se sentirá libre de mostrarse sincero y auténtico hacia la otra persona sin temor a verse afectado por los sentimientos del otro. “Para aceptar es importante comprender lo que siente y piensa el cliente, cuando esto se da, el cliente por sí mismo comienza a verse sin obstáculos o máscaras, y hace un autoanálisis honesto hacia sí mismo”. (Rogers, 1961, p. 41)

Rogers (1961) definió que la actitud básica que debe tomar el facilitador en la relación de ayuda debe ser de autenticidad, aceptación incondicional y comprensión empática, para que de esta manera pueda realmente brindar una ayuda que beneficie a la otra persona en el cambio que desea.

La primera condición de la relación de ayuda es la autenticidad del facilitador, es decir que el facilitador debe ser congruente consigo mismo, honesto en sus sentimientos y aceptándose tal como es, es decir siendo auténtico, puede ser sincero hacia el cliente e interesarse realmente en él, sin que eso signifique que las emociones del otro afecten al facilitador, Rogers (1961) menciona que cuando se logra sentir con libertad la capacidad de ser una persona independiente, se descubre que es posible comprender y aceptar al otro con mayor profundidad, porque no hay temor de perderse a sí mismo, esto es percibido por el cliente y le permite expresarse con mayor libertad.

Ser auténtico implica (...) la voluntad de ser y expresar, a través de mis palabras y mi conducta, los diversos sentimientos y actitudes que existen en mí (...) Sólo mostrándome tal cual soy, puedo lograr que la otra persona busque exitosamente su propia autenticidad. (Rogers, 1961, p.41)

La segunda condición, la aceptación incondicional, requiere que el facilitador acepte tal y como es a la persona que intenta ayudar, para que ésta se sienta con la

confianza de que no será juzgada, rechazada o criticada sino por el contrario que se le comprende, se le acepta y que se desea ayudar verdaderamente. Por lo que Rogers (1961) menciona, la aceptación incondicional incluye respetar las diferencias de la otra persona, aceptar que lo que esta persona vive es importante para ella sin importar cuales son estas razones, respetar las emociones, palabras y comportamientos, este respeto que debe ser percibido por la otra persona facilitara que se sienta aceptada y en un ambiente de seguridad, donde no es juzgada y es valorado como persona.

La aceptación no significa nada si no implica comprensión. Sólo cuando comprendo los sentimientos y pensamientos que al cliente le parecen horribles, débiles, sentimentales o extraños y cuando alcanzo a verlos tal como él los ve y aceptarlo con ellos, se siente realmente libre de explorar los rincones ocultos y los vericuetos de su vivencia más íntima y a menudo olvidarla. (Rogers, 1961, p.41)

La tercera condición de la relación de ayuda, la comprensión empática, significa entender realmente lo que está viviendo esta persona a la que se está ayudando para que él o ella pueda aceptar lo que le pasa y se permita explorar dentro de sí mismo, Rogers (1961) menciona que

... cuando comprendo los sentimientos y pensamientos que al cliente le parecen horribles, débiles, sentimentales o extraños y cuando alcanzo a verlos tal como él los ve y aceptarlo con ellos, se siente realmente libre de explorar los rincones ocultos y los vericuetos de su vivencia más íntima y mantenido olvidada. (Rogers, 1961, p.42)

Una vez que se dan las 3 condiciones para la relación de ayuda, y conforme a Rogers (1961), el cliente se logra sentir en confianza con el facilitador y consigo mismo, lo que le permite continuar buscar en sí mismo los recursos para realizar los cambios necesarios, entender de mejor manera lo que le sucede y en determinado momento resignificar sus experiencias, “el individuo posee en sí la capacidad y la tendencia (...) latente de avanzar en la dirección de su propia madurez” (Rogers, 1961, p.42), sólo requiere que el facilitador lo acompañe en su propia búsqueda.

Cuando la relación de ayuda empieza a dar resultados positivos, Rogers (1985) menciona que el cliente comienza a percibirse tal y como es, que es capaz de expresarse y percibe de mejor manera las experiencias vivenciadas, comienza a darse cuenta de la incongruencia que existe entre su yo y las experiencias de las cuales se siente amenazado, al darse esto y aceptar su condición, comienza entonces a reconocer los sentimientos que la conciencia negaba y distorsionaba a fin de que fueran congruentes con su Yo. Consecuentemente, comenzará gradualmente a modificar la manera en que percibe sus experiencias y cambiará sus conductas, lo que le llevará a crecer en lo que ella o él desean.

Además, para que pueda existir una relación de ayuda entre cliente y facilitador, Kinget y Rogers (2013) establecieron 6 condiciones, estas son:

1. Que dos personas estén en contacto
2. Que la primera persona, que llamaremos cliente esté en un estado de desacuerdo interno, de vulnerabilidad o de angustia.
3. Que la segunda persona, que llamaremos terapeuta, esté en un estado de acuerdo interno, al menos durante la duración de la entrevista y en relación con el objeto de su relación, con el cliente.
4. Que el terapeuta experimente sentimientos de consideración positiva incondicional respecto del sujeto.
5. Que el terapeuta experimente una comprensión empática del marco de referencia interno del cliente.
6. Que el cliente perciba –aunque sea en un grado mínimo – la presencia de 4 y 5, es decir, la consideración positiva incondicional y la comprensión empática del terapeuta (Kinget & Rogers, 2013, p241).

Es el contacto entre las dos personas la primera condición para el proceso de crecimiento, para Barceló (2003) el contacto va más allá que estar uno frente al otro y tener una conversación o tener un contacto físico, estar en contacto es lograr un vínculo de respeto, comprensión y aceptación entre ambas personas, donde ambos se sienten con la libertad de ser ellos mismos, donde pueden hablar sin miedo a ser juzgados.

Entrar en contacto es la función principal para iniciar un proceso de relación significativa. Entrar en contacto no significa provocar ni violentar a una persona para una interacción. Al contrario, es una función respetuosa. Es una demanda sincera de interacción. (Barceló, 2003, p.208)

Antes de que se definieran las 3 condiciones básicas para la relación de ayuda, Rogers (1942) trabajo el concepto de la no directividad como elemento primordial en la relación de ayuda, permitiendo al cliente que él decida el rumbo de su crecimiento con la menor influencia posible por parte del facilitador, si bien Rogers (1961) cambio el concepto de no directividad por el enfoque centrado en la persona, la no directividad sigue siendo un elemento clave, es de esta manera para Rogers (1942) que el cliente toma la responsabilidad de su crecimiento y el facilitador es más un apoyo y un acompañante en el proceso.

En un proceso directivo Rogers (1942) expresa que es el facilitador, a partir de su experiencia y de lo que logra comprender de su cliente, quien decide la dirección del proceso de crecimiento, de esta manera el facilitador toma la responsabilidad en resolver el problema y no el cliente, el cliente toma un roll donde acepta cooperar en los pasos definidos por el facilitador.

On the directive approach (...) the counselor discovers, diagnoses, and treat the client's problems, provided that the counselee gives his active cooperation in the procedure. The counselor according to this point of view, accepts a major responsibility in solving the problem, and this responsibility becomes the focus of his efforts (Rogers, 1942, p.115)

2.2.2 Liderazgo centrado en las personas

Toda organización requiere una dirección a fin de que todos los integrantes tengan una visión común y logren sus objetivos, los administradores utilizan las habilidades con las que cuentan para lograrlo, sin embargo, cada administrador tiene su estilo de liderazgo, para algunos administradores su liderazgo lo aplican desde lo que ellos han aprendido

de sus propios jefes, de su familia, desde su propia personalidad, y algunos otros se han capacitado a fin de desempeñarse mejor como líderes.

Robbins (2004) menciona que hasta finales de los 80's, las escuelas de administración se enfocaban casi exclusivamente en lo referente a liderazgo, en los aspectos técnicos de la administración, las finanzas y la economía, y ha sido en los últimos años que se han percatado de la necesidad de entender a las personas y enfocar a los administradores en mejorar sus habilidades con su trato hacia ellas.

El tema de liderazgo se ha analizado desde muchos puntos de vista y para diferentes tipos de organizaciones de aquí que existen diferentes definiciones de lo que es liderazgo, una definición es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”, (Robbins, 2004, p. 314), en otra definición encontramos que el liderazgo es “el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común”, Goleman (2011, p. 13). Lussier y Achua (2011) mencionan que no hay una definición de liderazgo universal puesto que el liderazgo es complejo y se analiza de diferentes formas.

Una definición con enfoque humanista es:

El liderazgo es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la que favorece el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce a la madurez y a la independencia de las personas. (Rodríguez, 2004, p. 50)

Dado que existen muchas teorías respecto a lo que es o debe ser el liderazgo, en general, el liderazgo busca que una persona logre que otras personas a su alrededor contribuyan para el logro de un objetivo común, las habilidades requeridas y el enfoque necesario para lograrlo dependerá de la situación, del lugar, del mismo líder y de las personas en quienes se desea influir.

Hoy en día, considerando los cambios en la sociedad, es necesario tener un liderazgo que genere un cambio positivo en las personas, en las organizaciones y en la sociedad misma, conforme a Napier y Gershenfeld (2000) esto es un liderazgo

transformacional y debe estar enfocado en reconocer y aprovechar una necesidad o exigencia existente en las personas en quienes desea influir, el líder debe buscar satisfacer las necesidades y lograr comprometer a la persona para que lo siga, y de esta manera lograr generar una relación mutua que logre en cada persona un líder y convierta al líder en un agente moral, son estos líderes o agentes morales los que pueden generar un cambio positivo y significativo.

George y Sims (2011) mencionan que durante los últimos años existen personas dedicadas a estudiar el liderazgo has buscado definir las características y estilos definitivos del liderazgo, más no se ha definido un estilo definido o las características definitivas de lo que es y significa ser líder y que de haberlo logrado las personas estarían buscando emular este estilo, limitando su autenticidad como personas, ellos mencionan que los lideres deben seguir sus propios valores para encontrar su propio liderazgo, y es de esta manera que las personas en quienes desean influir les seguirán, solo siendo auténticos consigo mismos pueden mostrarse auténticos hacia los demás y aun cuando esta persona pueda sentir la presión por cambiar a un estilo de liderazgo que no es el propio, pero que otros le piden que lo siga para lograr resultados, ésta persona debe mantenerse firme en sus valores y sus convicciones. Ellos mencionan que en el auténtico liderazgo:

... el verdadero norte es esa brújula interna que te guía con éxito por la vida y representa quien eres como ser humano (...) te orienta hacia el propósito de tu liderazgo, (...) cuando sigas esta brújula interna, tu liderazgo será autentico y la gente querrá naturalmente asociarte contigo. (George & Sims, 2009, p.23)

Covey (2012) menciona que en ocasiones los líderes se llegan a encontrar en situaciones problemáticas y no saben cuál es la mejor manera de afrontarla, es la brújula interna la que ayuda al líder a identificar la mejor solución.

2.2.3 Habilidades de Liderazgo

Las habilidades de liderazgo que se han definido por diferentes autores son variadas y dependen del enfoque con el que se vean; saber comunicarse, trabajar en equipos,

manejo de conflictos, empuje por resultados a través de uno mismo y de otros, inteligencia emocional, ser asertivos, habilidades sociales, autoconocimiento, autocontrol y demostrar seguridad, entre otras, son habilidades que distintos autores mencionan necesarias para el liderazgo efectivo o por mencionarlo de una manera más simple, un liderazgo que logra los resultados esperados.

Rodríguez (2004) establece diferentes habilidades para los líderes, en un nivel básico está el saber comunicarse, saber escuchar, observar, dar y recibir retroalimentación, para él, en un segundo nivel se encuentran, la capacidad de transmitir y comprometer a los colaboradores con la visión de la organización, inspirar confianza en las personas, ser motivador y auto motivado, tener conocimiento y dominio de sí mismo, tener capacidad para desarrollar equipos, saber organizarse, manejar adecuadamente los conflictos, ser emocionalmente inteligente, ser ético y tener valores personales definidos y fortalecidos, entre los más importantes.

En este trabajo no se abordaran todas las habilidades de liderazgo que pudiesen existir, se mencionaran las que tienen mayor relación con la asertividad y entre ellas se destacan saber escuchar, saber comunicarse y las relacionadas con la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es un concepto que se ha manejado más en los últimos años como un componente esencial para un desempeño eficiente en cualquier función en una organización y en el ámbito personal, Goleman (2007) menciona que ahora en las empresas para seleccionar y retener a su personal, principalmente en los líderes, se han comenzado a cambiar las consideraciones, uno de los componentes principales es como nos manejamos individualmente y en conjunto con otros, ahora el método de selección y retención “da por sentado que tenemos la capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión” (Goleman, 2007, p.17).

Ya no sólo el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes para un líder, también lo es la inteligencia emocional, menciona Goleman (2015) que el

coeficiente intelectual (CI) y la inteligencia emocional (IE), ambos son importantes de modos distintos para lograr resultados efectivos en cualquier posición, principalmente en las posiciones de liderazgo. El CI es necesario para asimilar la complejidad cognitiva de la posición que se esté desempeñando, y en muchos casos es el CI el que ha ayudado a muchos líderes a escalar en sus organizaciones, la IE, por otro lado, es la que determina quien logrará permanecer exitosamente en la posición que desempeña.

La Inteligencia emocional se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” Goleman (2007, p.385)

Goleman (2015) separó en tres categorías las capacidades que logran hacer exitoso a un líder, las destrezas técnicas, las destrezas cognitivas y las destrezas que demuestran la inteligencia emocional de una persona, en sus investigaciones “la inteligencia emocional demostró ser el doble de relevante que los otros dos ingredientes en trabajos a cualquier nivel” (Goleman, 2015. p.14) y entre más alta fuese la posición jerárquicamente dentro de la organización, más determinante era la inteligencia emocional en el éxito esperado.

Conforme a Goleman (2015) son 4 los componentes clave de la inteligencia emocional en el ámbito organizacional: el autoconocimiento, la autogestión, la empatía y las habilidades sociales, los dos primeros son destrezas para tener control de uno mismo, los dos últimos sirven para manejar las relaciones interpersonales.

El Autoconocimiento conforme a George y Sims (2009) es un componente importante para lograr tener un liderazgo propio, muchos de los líderes que ellos entrevistaron, afirmaron que el haberse conocido mejor a sí mismos fue clave en el éxito de sus carreras. “... cuando te conoces puedes encontrar la pasión que te motiva y el propósito de tu liderazgo” (George & Sims, 2009, p.104).

“Conocerse a uno mismo significa tener un profundo conocimiento de las emociones propias, de sus puntos fuertes, sus debilidades y sus impulsos” (Goleman, 2015, p.15). Las personas que se conocen a sí mismas entienden sus emociones y las de otros,

entienden además como esto repercute en el desempeño laboral. Goleman (2015) explica que estas personas extienden este conocimiento de sí mismos a sus valores y objetivos, comprenden sus capacidades y esto les ayuda a tener menos errores o fracasos, aceptan solo aquellas tareas que saben podrán terminar exitosamente y no aceptan aquellas peticiones que saben no podrán lograr, pueden además “hablar de modo certero y abierto, aunque no necesariamente de modo eufórico (...) sobre sus emociones y sobre el impacto que estas tienen” (Goleman, 2015, p.16), saben en qué son mejores y se enfocan en desarrollarse y desempeñarse en esas áreas.

Conocerse a uno mismo conforme a George y Sims, (2009):

- Refuerza encontrar la función correcta, es decir, a través de conocer las fortalezas y las debilidades propias, una persona es capaz de elegir con mayor certeza las actividades que realmente le satisfacen y por lo tanto desempeñarse mejor, esto se traduce en encontrar la profesión que desea desempeñar.
- Refuerza la seguridad propia, puesto que esta persona conoce en que es bueno y en que no tanto, además, el autoconocimiento le ayuda a aceptar las limitaciones propias con mayor facilidad.
- Se logra mayor coherencia en las acciones y las intenciones en diferentes situaciones, logrando que las personas confían más en ellos
- Mejora las relaciones con los demás, al mostrarse más abiertos, auténticos y transparentes
- Desarrollan destrezas complementarias para las áreas en las que son menos hábiles, se apoyan con personas que son hábiles en esas áreas para lograr sus objetivos.

Al respecto Drucker (2001) menciona que es necesario conocerse a sí mismo para lograr el éxito que se desea, pues solo conociendo sus fortalezas y debilidades, las personas podrán saber en dónde enfocar sus esfuerzos de desarrollo, por lo que él menciona, las personas deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar sus fortalezas ya que es a partir de éstas que pueden lograr mayores y mejores resultados, se podría

decir que, “el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos; sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor” (Drucker, 2011, p.30)

La Autogestión o autocontrol como la llama Goleman (2015), la refiere a la capacidad de controlar o gestionar las emociones y canalizarlas de manera positiva, se muestra en las personas que ante los cambios no esperados logran tener un control respecto a sus emociones y son quienes logran avanzar al mismo ritmo que se dan los cambios. Existen muchos casos en los cuales un impulso generado de una emoción direccionada en la dirección equivocada es la que llega a generar conflictos entre las personas y esta es una razón por la cual el autocontrol de las emociones favorece el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, a través de este control las personas identifican en que momento es adecuado mostrar una emoción y en qué momentos es conveniente postergar la emoción.

Además, respecto al autocontrol de las emociones, Goleman (2015) menciona que las personas con este dominio tienen un alto nivel de motivación interna, es el autocontrol de las emociones el que logra que estas personas tengan una motivación propia y los impulsa a lograr los resultados propuestos aun cuando las condiciones no sean las más favorables.

... las personas con un alto nivel de motivación mantienen el optimismo incluso cuando los resultados están en su contra. En estos casos el autocontrol se combina con la motivación interna para superar la frustración y la depresión provocadas por un revés o por un fracaso. (Goleman, 2015. P. 24)

La empatía, por su parte, es necesaria para tener una comprensión de lo que le pasa a la persona con la que estamos interactuando, Goleman (2015) menciona que el mundo de los negocios no es muy común utilizar esta palabra, más es una habilidad necesaria para los líderes ya que esta les servirá para entender las emociones de las personas. Es necesario que el líder tenga empatía con los miembros de su equipo al momento de tomar las decisiones; al entender a las personas con quien trabaja podrá tomar decisiones basadas, no sólo en sus consideraciones sino también en las

necesidades del equipo. Además, la empatía es clave para la permanencia de las empresas, hay tres razones muy importantes por las que empatía es una habilidad necesaria para los líderes: “el creciente uso de equipos, el veloz ritmo de la globalización y la (...) necesidad de mantener el talento” (Goleman, 2015, p.26)

La empatía, (...) para un líder, no significa adoptar las emociones de los demás como si fueran propias e intentar satisfacer a todo el mundo, (...) significa más bien tener una profunda consideración tanto de los sentimientos de los empleados como otros factores durante el proceso de tomar decisiones inteligentes. (Goleman, 2015, p.25)

Rogers (1961) refiere a la empatía como una de las condiciones facilitadoras para el desarrollo humano, él menciona que el facilitador o la persona que está escuchando debe ser capaz de sentir las emociones de la persona que habla tal como si fueran propias, pero sin olvidar que no lo son, la define como “condición esencial de la terapia, supone sentir el mundo privado del cliente como si fuera el propio, pero sin perder en ningún momento la cualidad de <como sí>”. Rogers (1961, p.250)

La empatía además de demostrar una comprensión intelectual, es una comprensión emocional de lo que está experimentando la otra persona entendiendo sus necesidades y sentimientos, Rosenberg (2013) menciona que cuando se tiene una comprensión solo intelectual de lo que le sucede en la otra persona, puede generar un bloqueo en la empatía, es decir cuando la persona a quien escuchamos se queda con una impresión de que solo le hacemos preguntas o en la plática estamos recolectando la información necesaria para definir cuál es la causa del problema y poder dar una solución, en esta condición la persona se queda con la sensación que no ha sido comprendida realmente.

El mismo Rosenberg (2013) enfatiza que en la empatía el elemento clave es la presencia, es estar completamente con y para la otra persona en el momento que le escuchamos para entender lo que nos quiere decir y lo que está sintiendo, para esto es necesario centrar toda la atención y brindar el tiempo y espacio necesarios para que se exprese completamente y logre sentirse escuchado y comprendido. Goleman (2015) en

este sentido menciona que las personas que tienen esta capacidad de tener plena atención al momento de ser empáticos, desarrollan la habilidad de comprender los mensajes en el lenguaje corporal además de las palabras, lo que les ayuda a tener una mayor comprensión de lo que vive esta persona.

Las habilidades sociales fortalecen las relaciones y amplían el círculo de personas conocidas que en momentos determinados son un apoyo en una situación donde se requiere ayuda. Goleman (2015) explica que las personas con estas habilidades logran encontrar puntos comunes con las personas que tienen a su alrededor lo que les sirve para tener contactos con las que logran apoyarse en diferentes situaciones.

Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas. (Monjas en Rosales Jiménez, & Álvarez Iglesias, 2013, p.32)

Se puede decir que “la habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy eficientes, controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás” (Goleman, 2011, p.50). Dado que, para los líderes, parte de su función es lograr que las actividades se realicen a partir de las demás personas y de sí mismos, Goleman (2015) refiere que manejar las relaciones interpersonales adecuadamente es esencial para trabajar adecuadamente con equipos de personas y lograr resultados exitosos.

2.2.4 Habilidades de Comunicación

Para los líderes, la comunicación es esencial, es necesaria para realizar las actividades que les corresponden dentro de la organización, para Madrigal (2008) la comunicación permite hacerles saber a los empleados cuales son los objetivos de la empresa, cuáles son los objetivos individuales y como a través de su labor se logran estos, permite la

motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa, facilita la toma de decisiones cuando la información es compartida. “La comunicación ayuda a que exista un control en la organización, (...) puesto que se realiza a través de jerarquías de autoridad y guías formales, lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones” (Madrigal, 2008, p.58).

El proceso de comunicación dentro de la organización puede verse deteriorado cuando los integrantes presentan una baja autoestima, según García (2010) son inseguros o dan rodeos para expresar lo que desean y no logran dejar claro a las personas con quien interactúan el mensaje que desean transmitir; para que la comunicación sea fluida y efectiva es necesario que los integrantes y principalmente quienes dirigen la organización tengan las habilidades para lograr transmitir con eficacia lo que desean a otras personas, que sean capaces de transmitir los objetivos de la empresa, dejar claramente establecido que se espera de ellos mismos y de las personas que laboran junto con ellos, esto es su comunicación interpersonal. Podemos decir que “la comunicación interpersonal (...) es una parte esencial de la actividad humana y máxima representante de las relaciones que establecemos con otros”. García (2010, p. 226)

A través de nuestra comunicación interpersonal, damos a conocer a las demás personas que es lo que queremos, cuáles son nuestras intenciones, que deseamos, que no deseamos, es una competencia presente en todas las personas a niveles distintos acorde a nuestra personalidad, autoconocimiento, nivel de madurez personal y profesional.

Por otro lado, los líderes requieren, conforme a Madrigal (2008), mostrar seguridad cuando se comunican con otros y para esto es necesario que confíen en sí mismos, lo que logran a través de su comunicación intrapersonal “mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales” (Madrigal, 2008, p.59), esto implica la auto aceptación de las cualidades y limitaciones propias.

La comunicación interpersonal “es una competencia necesaria para todo líder, es necesaria para relacionarnos y comunicarnos en cualquier ámbito, la autoestima y la asertividad son componentes importantes.” Castro (2014, p. 23). Una persona con una autoestima alta tiene mensajes positivos hacia sí mismo y es más seguro, lo que se refleja en su comunicación verbal y no verbal, es capaz de decir lo que piensa en el momento que es requerido, para Madrigal (2008) es necesario que los líderes sean asertivos, que se expresen con seguridad para que las personas en quienes desean influir confíen en ellos.

Dado que no todas las personas dentro de la organización que llegan a ser líderes en un momento dado, llegan con las habilidades interpersonales necesarias para su puesto, es necesario que aprendan estrategias y desarrollen las competencias para ser un comunicador competente, que tengan la seguridad de “expresar los pensamientos de manera ordenada y adecuada, elegir el tiempo y lugar propicios, buscar la retroalimentación constructiva, reconocer la importancia de la comunicación no verbal, saber escuchar, hablar en público y comunicar mensajes escritos” (Madrigal, 2008, p62).

2.2.5 Saber Escuchar

Una de las habilidades más importantes dentro de la comunicación interpersonal y, como ya se mencionó, para los líderes, es saber escuchar, algunos problemas en la comunicación surgen en los malos entendidos que se generan al tener poca o nula atención, cuando no se tiene un nivel de escucha que permita comprender con mayor profundidad que fue lo que quiso decir o comunicar la otra persona o cuando creemos entender lo que la otra persona quiso decir desde nuestro marco de referencia, escuchar activamente requiere disposición para comprender desde el marco de referencia a quien intenta comunicarse.

La escucha activa busca dar una interpretación completa de la comunicación, no solo de las palabras, sino de toda información que emite nuestro interlocutor a través de palabras, gestos, movimientos corporales, expresiones faciales, silencios, velocidad,

tono y volumen de la voz, con la finalidad de comprender el mensaje y dar una respuesta.

Para Okun (2001) al escuchar a una persona se debe tener atención en los mensajes verbales y no verbales el contenido cognitivo y afectivo, y a su vez responder cognitivamente y afectivamente; al estar escuchando a una persona es de mucha importancia poner especial atención en los mensajes no verbales. “El motivo de que sea tan importante entender la comunicación no verbal es que ésta constituye el fundamento sobre el que se construyen las relaciones personales” (Okun, 2001, p.83), cuando una persona se comunica, comunica lo que piensa y lo que siente ya sea a través de las palabras o a través de su cuerpo, y es importante poner atención en todo esto al escuchar para comprender que es lo que quiere decir y como está.

Según Okun (2001) más del 65% de la información transmitida se da a través de la comunicación no verbal; no es estrictamente necesario escuchar a una persona decir que está enfadada para saber que lo está, si observamos su comunicación no verbal nos lo dirá a través de la postura, las expresiones faciales, velocidad de la respiración, la posición de las manos y brazos; más aún cuando la comunicación no verbal es tan importante no debemos omitir o dar menos importancia a la comunicación verbal, ya que a través de las palabras es que podemos dar a entender con mayor precisión lo que deseamos comunicar, para Coronado (1992) la comunicación no verbal refuerza el sentido de la comunicación verbal, a través de los gestos, expresiones faciales, movimientos corporales y demás, se da mayor sentido a las palabras, aun cuando lo no verbal por sí mismo da a entender muchas cosas, se da una comunicación más completa cuando ambas se dan al mismo tiempo. Por estas razones, al escuchar, resulta tan importante poner atención a todo lo que comunica la persona a través de su comunicación verbal y no verbal.

La fuerza significativa de la palabra es igual o mayor que los gestos, puesto que (...) podemos hacer entender mucho mejor nuestras ideas con la lengua hablada. En cambio, con puros gestos no podemos hacer razonamientos complicados, ni elaboraciones lógicas e intelectuales completas (Coronado, 1992, p.115),

Según Verderber, Verderber y Sellnow (2016) la escucha activa está compuesta por cinco pasos: poner atención, entender, recordar, evaluar y responder al mensaje recibido. No se trata solo de percibir con el oído las palabras que emite nuestro interlocutor, es estar pendiente de la comunicación verbal, no verbal y para verbal que emite, escuchar activamente incluye la habilidad de parafrasear o preguntar para aclarar lo que el interlocutor dijo, al hacerlo damos a entender que le atendemos y comprendemos.

La escucha activa promueve el contacto entre dos personas, que es una de las condiciones para la relación de facilitación que menciona Rogers (1985), donde es necesario que dos personas estén en contacto y en comunicación, según Barceló (2003) Rogers daba gran importancia al contacto entre las dos personas como una condición primaria para la relación, “el contacto puede posibilitar el inicio del proceso comunicativo que permitirá hacernos más vulnerables el uno al otro” (Barceló, 2003, p.206), lo que permite que ambas personas confíen uno en el otro y se dé una comunicación libre, sin temor a ser juzgado.

Escuchar activamente promueve la condición de contacto entre ambas personas, para Barceló (2003), escuchar requiere disposición y un interés genuino en comprender a la otra persona, no es simplemente estar, tener una apariencia de estar escuchando o estar esperando el momento para hablar y dar una opinión propia, es una “escucha interesada en la expresión del otro que está atenta al significado que transmite la persona más allá de las palabras y genera comprensión y aceptación incondicional (...) es más bien una escucha vivencial, silenciosa pero auténticamente presente” (Barceló, 2003, p.210), escuchar de esta manera genera un vínculo entre ambas personas donde existe respeto y facilita la comunicación.

La escucha activa está vinculada con la comprensión empática, es a través de entender a la otra persona que podemos ser empáticos con ella, escuchar activamente es precisamente esto, escuchar para entender a la otra persona, para entender que quiere comunicar, que sentimientos y necesidades tiene y por lo que está pasando. “significa hacerse (...) propia la experiencia del otro como si fuera mi experiencia por

medio de la interiorización del otro, experimentar al otro y simultáneamente, observar las asociaciones cognitivas y afectivas de uno mismo con esta experiencia” (Barceló, 2003, p.137)

La habilidad de saber escuchar es más difícil de encontrar y desarrollar que la de ser buen comunicador, pero proporciona más autoridad e influencia que esta última, (...). Si Ud. es buen comunicador, pero no sabe escuchar, corre el riesgo de comunicar en forma elocuente cosas que no le interesan a la gente. (Codina, 2004, p.1)

2.2.6 Estilos de Liderazgo

Conforme a Goleman (2015) en investigaciones recientes se han encontrado seis estilos diferentes de liderazgo que utilizan diferentes componentes de la inteligencia emocional y que son adecuados para diferentes situaciones, los estilos que él define son: orientativo o visionario, entrenador o formativo, asociativo o afiliativo, democrático, que marca la pauta o ejemplar, y coercitivo.

A continuación, se listan los estilos de liderazgo de acuerdo a Goleman (2015) incluyendo la influencia que tiene en la relación interpersonal, el impacto en el clima laboral y la situación en que funcionan mejor.

Tabla 4. Estilos de Liderazgo de Goleman

Estilo de Liderazgo	Como construye resonancia	Impacto en el ambiente de trabajo	Cuándo resulta apropiado
Orientativo o Visionario (autorizado)	Guía al personal a un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
Entrenador	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del equipo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficiencia al grupo
Asociativo	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o

	participación		fortalecer conexiones
Democrático	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para crear un grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo
Que marca la pauta	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo porque se emplea mal	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento
Coercitivo	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo porque se emplea mal	En época de crisis, para cambiar una mala situación

(Tomado de Goleman, 2015)

De estos estilos de liderazgo de manera general se puede decir que:

Los líderes autorizados movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes asociativos crean armonía y lazos emocionales. Los democráticos construyen un consenso a través de la participación. Los líderes que marcan la pauta esperan obtener la excelencia y el autogobierno. Los líderes entrenadores preparan a la gente para el futuro. Y los líderes coercitivos exigen una sumisión inmediata. (Goleman, 2015, p.39)

Cada estilo de liderazgo es efectivo en situaciones diferentes, y conforme a Goleman (2015) los líderes que logran dominar al menos cuatro de estos estilos de liderazgo, principalmente el autorizado, democrático, asociativo y entrenador, logran los mejores resultados en sus equipos y mantienen un clima laboral adecuado para mantener este desempeño y lograr el desarrollo de sus colaboradores, la efectividad reside en la flexibilidad que muestran los líderes para identificar y aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada situación. Además, menciona que estos líderes tienen la capacidad de detectar el impacto que tiene sobre las personas cada uno de sus estilos utilizados, es decir logran ser empáticos con las personas. Y que para un líder que desea incrementar su capacidad de utilizar los seis estilos de liderazgo, primero debe entender los componentes de la inteligencia emocional que son característicos de cada estilo, detectar en cuales estilos es menos hábil y entonces enfocarse en desarrollar las habilidades necesarias para estos estilos.

Poder manejar los distintos estilos de liderazgo, tiene relación con la asertividad, puesto que la asertividad como lo mencionan Castanyer (2014) y Smith (2013) no es una formula constante para cada situación que se presenta en donde se deben hacer valer nuestros derechos e imponer nuestra opinión, sino que el comportamiento asertivo se ajusta a la situación, al entendimiento de la misma, a la relación que mantenemos con la persona que interactuamos, al lugar, al estado emocional en el que nos encontremos, la importancia y relevancia que tenga para nosotros hacer valer nuestros derechos asertivos en esa situación, la frecuencia con que se dé la situación, etcétera.

La persona asertiva distingue y evalúa todos los componentes relacionados con la situación y elige como será su respuesta, en una situación donde un derecho asertivo no es respetado por otra persona, el cual es muy importante y no tiene cabida la tolerancia a la violación de este derecho, la respuesta es enérgica en el momento, de tal manera que quede claro que no existe tolerancia, por otro lado si, por ejemplo, la otra persona le hace un comentario agresivo y la persona asertiva conoce que el otro (a) ha pasado recientemente por una situación con mucho estrés y le tiene un grado de estima, es posible que decida ignorar el comentario o postergue el expresar o hacer valer su derecho asertivo.

Así un líder, que podríamos llamar líder asertivo, además del estilo de liderazgo a utilizar en cada situación, elige el comportamiento asertivo.

2.2.7 Asertividad

La asertividad es una habilidad de comunicación interpersonal, Castanyer (1996) considera que está ligada al cariño y respeto por uno mismo, una persona que tiene una autoestima alta y tiene esta habilidad de ser asertivo, es capaz de relacionarse sanamente con otras personas, se expresa de manera clara, con mayor libertad y seguridad en las diferentes situaciones en las que se pueda encontrar, defiende sus derechos y respeta los derechos de los demás. “Ser asertivo quiere decir ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores” (Bishop, 2000, p.9)

Castanyer (1996) expone que las personas asertivas son capaces de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin utilizar manipulaciones para lograr lo que desean, ella también menciona que la asertividad está ligada a la autoestima, y que una persona con una autoestima alta impone sus derechos ante las demás personas y al mismo tiempo respeta los derechos de los demás

Existen más definiciones de lo que significa asertividad, puede considerarse como “una acción interpersonal en la cual siento y expreso de manera directa, honesta y adecuada (...), quedándome satisfecho”. (Ares Parra, 2016, p.6). “El ser asertivo es como tener una comunicación balanceada, es un proceso dual de comunicación que incluye el propio yo y el yo del otro” (Satir en Bejarle, 2012, p.15)

Algunos autores la mencionan como el respeto de los derechos propios y el respeto de los derechos de los demás, algunos otros como saber decir no cuando no se desea realmente hacer algo que están solicitando, otros como una conducta que denota seguridad personal.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, gracias al estado interior de autoconfianza, en vez de la emocionalidad limitante de la ansiedad, la culpa o la rabia. (Bejarle, 2012, p.14)

Las personas asertivas según lo expuesto por Bishop (2000) son más hábiles en las relaciones interpersonales, tienen una comunicación más eficiente, tienen mayor control sobre sus emociones en situaciones comprometidas o problemáticas y son capaces de expresar sus opiniones, necesidades y sentimientos sin sentirse expuestos. Las personas que no son asertivas por el contrario, según Castanyer (1996) muestran dificultad para relacionarse adecuadamente en determinadas situaciones, no defienden sus derechos o no respetan los de los demás presentando comportamientos pasivos o agresivos, y tienden a tener una autoestima más baja.

Egúsquiza, (2014) explica que una persona asertiva, tiene respeto por sí mismo y por los demás, puede identificar claramente sus prioridades, su comunicación es abierta,

franca y adecuada, sabe lo que quiere y se dedica a lograrlo, tiene un manejo adecuado de sus emociones. También habla de cómo es la comunicación no verbal en las personas asertivas, tienen la capacidad de mirar directamente a las personas sin sentirse ansiosa, su postura corporal indica atención hacia la persona con quien dialoga o escucha, su comunicación corporal es congruente con sus emociones y con lo que expresa oralmente, es decir si su rostro muestra enfado es capaz de decir que está molesto explicando la razón.

Un comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con los demás” (Naranjo, 2008, p.2), respeta sus propias necesidades y respeta a la persona con quien interactúa; la persona asertiva es capaz de expresar lo que piensa, lo que siente o lo que desea de la manera adecuada en el contexto en que se encuentra, se considera al mismo nivel que las demás personas, no se considera inferior o superior, considera a los demás como iguales. Bejarle (2012) menciona que el comportamiento asertivo es la afirmación de la propia personalidad al demostrar autoconfianza y autoestima a través de una comunicación segura y eficiente.

La comunicación asertiva incluye una comunicación verbal, no verbal y paraverbal, por lo que la persona que es asertiva al momento de expresarse es capaz de comunicar claramente lo que desea. Bishop (2000) menciona que no es solamente encontrar las palabras adecuadas para decir lo que se quiere decir, también incluye una comunicación adecuada en el tono y volumen de voz, las expresiones faciales, el contacto visual y el lenguaje corporal; cuando una persona que no es asertiva aun cuando logre encontrar las palabras adecuadas para decir lo que desea, si su comunicación no verbal y paraverbal no es asertiva, su mensaje será confuso y no logrará la intención de expresar claramente lo que desea, al ser incongruente con lo que dice.

Smith (2013) y Bishop (2000) mencionan que los comportamientos no asertivos se aprenden desde que se es niño y se siguen presentando durante la vida adulta, mencionan que todos tenemos comportamientos asertivos y no asertivos acorde a la situación que se presente y el comportamiento que aprendimos era el adecuado en

dada situación. “En nuestra infancia fuimos condicionados por las personas y las circunstancias que nos rodeaban, (...) nos acostumbramos a obedecer a nuestros padres y otros adultos responsables de nuestro entrenamiento social” (Bishop, 2000, p.9), aprendimos que ante determinada situación era mejor quedarse callado, obedecer, ceder, evadir, reclamar o pelear; aprendimos lo que se debía hacer y lo que no se debía hacer, o por decirlo de otra manera, aprendimos lo que era bueno y lo que era malo.

Smith (2013) expone que los comportamientos asertivos, pasivos y agresivos los desarrollamos a partir de las situaciones en las que se nos acondicionó a hacer lo que nuestros padres u otras personas de autoridad a nuestro alrededor nos decían era lo correcto, y que son además parte de una herencia de muchas generaciones millones de años atrás, desde que el ser humano tenía que pelear o correr por su vida, estos mecanismos de defensa ante un peligro ya no se utiliza como hace millones de años, más todavía utilizamos estos recursos para enfrentar las situaciones que nos generan conflicto, parece que olvidamos que contamos con la capacidad de comunicación para solucionar estos conflictos; “contamos con tres principales modos de comportamiento para la supervivencia y la relación con los demás: la lucha, la huida y la capacidad verbal para resolver problemas” (Smith, 2013, p.25), es en esta capacidad verbal que se puede ser asertivo en lugar de tener comportamientos pasivos o agresivos en el huir o luchar.

Estos mecanismos de defensa nos han servido para subsistir como especie humana, según Bejarle (2012) huir y pelear nos ha ayudado a sobrevivir y prevalecer, mientras que otras especies se han extinguido. Somos el resultado de la evolución de antepasados que vivieron en condiciones donde era necesario utilizar estas reacciones de defensa para mantenerse con vida. Aun cuando ya son necesarios estos mecanismos de defensa de la misma manera que lo fue para nuestros antepasados, los seguimos utilizando como modos de comportamiento para sobrevivir y relacionarnos con otras personas, Bejarle (2012) explica que luchar o atacar es equivalente a la agresividad que utilizamos en nuestra comunicación interpersonal, así como la huida o escapar corresponde a la pasividad, menciona que razonar, sentir y expresarse corresponde a una conquista progresiva de los seres humanos que tiene como

resultado el comportamiento asertivo en donde la persona es capaz de defenderse sin necesidad de tener comportamientos agresivos o pasivos en donde no respetemos los derechos de los demás o permitamos que no se respeten los propios.

Smith (2013) menciona que en nuestra sociedad occidental utilizar los recursos de lucha o huida no los utilizamos de manera abierta, ya que se nos enseñó que esto no es bien visto, no teníamos que pelear con otros, aprendimos que no teníamos que huir de todas las situaciones “nos enseñaron que teníamos que ser valientes y no huir corriendo de la gente que nos daba miedo (...) se nos adiestra a aceptar el conflicto pasivamente, no devuelvas los golpes, aguanta firme” (Smith, 2013, p.26), aprendimos que portarse conforme lo que nos decían otros era lo correcto y se recompensaba de diferentes maneras, con premios, felicitaciones, el agrado o atención por parte de los padres, y que por el contrario el mal comportamiento se castigaba. “Pero algunas veces incluso el mal comportamiento tiene recompensa. Pensamos... si no logro su atención de ninguna otra manera, voy a gritar y tirar algo, cualquier tipo de atención, hasta la negativa, es mejor que ser ignorado” (Bishop, 2000, p.12).

Nuestros padres u otros adultos, nos adiestraron para sentirnos culpables y ansiosos, cuando nuestro comportamiento no era el que ellos esperaban y/o nos decían era el que teníamos que tener, Smith (2013) menciona que esta reacción de sentirnos ansiosos o culpables, continua en la edad adulta, y que nuestros padres, familiares u otras personas son capaces de hacernos sentir de esta manera cuando quieren algo de nosotros,

Y es de esta manera en la infancia, aunado a la herencia en los comportamientos, que aprendemos a ser pasivos o agresivos, en la edad adulta” llegamos a tener un comportamiento adaptado para conseguir nuestros propósitos, mantener la paz, o atender las necesidades de otros, muchas veces a costa de nuestro propio bienestar” (Bishop, 2000, p.12).

Conforme a Bishop (2000) las habilidades de comunicación asertiva se pueden aprender practicando y asimilando los comportamientos asertivos a través de diferentes técnicas y enfoques para lograr conocerse mejor a sí mismo, identificar claramente las

prioridades, intenciones, objetivos y necesidades y hacerlos valer, autorregular las emociones y/o expresarlas con seguridad, ser empáticos, saber escuchar, hacer que los derechos propios sean respetados al mismo tiempo que se respetan los derechos de los demás; por lo que se puede decir que:

Ser asertivo (...) supone un mayor autoconocimiento, conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, tener el control del propio yo real. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros intereses propios o comprometer nuestros principios. (Bishop, 2000, p.9)

Para lograr un cambio Smith (2013) expone una serie de técnicas que están enfocadas a modificar el comportamiento y las respuestas para lograr ser más asertivos, algunas de estas técnicas son: el Banco de Niebla, el disco rayado, el aplazamiento asertivo, la pregunta asertiva, a manera de ejemplo la técnica del disco rayado permite a la persona mantenerse firme en su decisión ante los intentos de manipulación de otras personas, repitiendo una y otra vez su afirmación hasta que su interlocutor termina por acceder y llegar a un acuerdo, utilizando un tono de voz firme sin agredir a la otra persona.

2.2.7.1 Características de las Personas Asertivas

Marchezini y Zagury (2010) comentan que el comportamiento asertivo es contrastado con el comportamiento agresivo y pasivo, por ejemplo una persona con comportamiento asertivo tiene contacto visual más frecuente, su nivel de voz es audible, tiende a utilizar afirmaciones con afecto, es fluido en su conversación, por el contrario una persona pasiva evita el contacto visual, usa un tono de voz suave, tiende a dudar en sus intervenciones, habla poco claro su postura es encorvada y evita estar de frente con su interlocutor; una persona agresiva tiende a mirar fulminantemente, el tono de su voz es muy alto y no duda al intervenir en la conversación, encara a su interlocutor y habla inmediatamente después de él o lo interrumpe constantemente.

Conforme a Castanyer (2014) las personas asertivas saben que quieren para sí mismos, conocen sus derechos y los defienden respetando al mismo tiempo los

derechos de los demás, no buscan ganar para hacer perder a la otra persona, buscan llegar a acuerdos cuando esto posible. Son capaces de escuchar a los demás para entender porque hacen lo que hacen y porque dicen lo que dicen, se expresan con mayor seguridad al saber qué es lo que quieren para sí mismos, pueden mirar fijamente a otra persona a los ojos sin ser desafiantes pero si seguros de sí mismos, su postura corporal es más relajada y al mismo tiempo demuestra seguridad, saben moderar su tono y volumen de voz acorde a la situación y a sus emociones, es decir, si están tristes, molestos, alegres o en el estado emocional que se encuentren, su tono de voz demuestra este estado emocional, no temen mostrar sus emociones pero esto no significa que los expongan en todo momento, cualquier situación o en cualquier lugar, son capaces de decidir en qué momentos, lugares y con qué personas.

Quizá una de las características más importantes de una persona asertiva es la seguridad que muestra en su comunicación, al hablar, al escuchar, su postura corporal, su mirada y la soltura que tiene en sus movimientos corporales, Madrigal (2008) menciona que una persona asertiva es capaz de manifestarse libremente, mediante palabras y actos, expresa claramente quien es, que piensa y que siente, es capaz de comunicarse con cualquier persona a cualquier nivel de manera abierta, honesta directa y adecuada, para Castanyer (2014) una persona asertiva defiende sus intereses sin agredir ni imponer, tiene capacidad para hablar de los propios gustos y necesidades, opina abiertamente, es capaz de pedir aclaraciones cuando lo requieres, sabe decir No y poner límites sin sentirse culpable, acepta sus propios errores y los de los demás, sabe realizar y recibir críticas, busca negociar y llegar a acuerdos siempre que es posible, elige y decide en cada momento cuáles son sus objetivos y se enfoca en conseguirlos, no evita situaciones de conflicto, se enfrenta a ellas y trata de resolverlas de la forma más adecuada.

Conforme a Smith (2013) para que una persona pueda ser asertiva debe conocer cuáles son sus derechos asertivos, lo que constituyen una estructura básica para la sana participación en sus relaciones interpersonales, entender cuál es su importancia en nuestro comportamiento y sobre todo saber usarlos. Además, comenta que una vez que los conozcamos y comencemos a utilizarlos, no por eso los demás cambiaran su

comportamiento, el hecho de conocer que existen estos derechos y utilizarlos no significa que las personas con quienes interactuemos entenderán y respetaran tranquilamente aun cuando les explicáramos. Para mantener relaciones interpersonales y una comunicación intrapersonal sanas, es necesario hacerlos valer. Los derechos asertivos que Smith (2013, p. 52-99) define, más no se limitan solo a los mencionados, son entre los más relevantes:

Tenemos derecho a:

- Juzgar nuestro propio comportamiento, nuestros pensamientos y nuestras emociones, y a tomar la responsabilidad de su iniciación y de sus consecuencias
- No dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.
- Juzgar si nos incumbe la responsabilidad de encontrar soluciones para los problemas de otras personas
- Cambiar de parecer
- Cometer errores y ser responsables de ellos
- Decir “no lo sé”
- Ser independientes de la buena voluntad de los demás antes de enfrentarnos con ellos
- Tomar decisiones ajenas a la lógica
- Decir “No lo entiendo”
- Decir “No me importa”

Estos derechos asertivos listados, no son los únicos, diferentes autores definen otros derechos, que coinciden en el respeto hacia uno mismo y hacia los demás, al entender los derechos asertivos que tenemos, podemos ser conscientes que decir “no” ante alguna petición cuando realmente no deseamos hacerla, mantenernos firmes ante nuestras decisiones aun cuando a otras personas no les agrade, no es algo incorrecto, no es agresivo o pasivo, estamos respetando nuestra necesidad y nuestros derechos, siendo asertivos

Para que podamos imponer nuestros derechos asertivos conforme a Smith (2013) y no permitir que las demás personas nos manipulen, es necesario que cambiemos nuestro comportamiento y reacciones ante las demás personas, las técnicas asertivas son una opción que se adecuan a las diferentes situaciones en las que una persona se ve en un conflicto donde sus derechos no son respetados, y al utilizar estas técnicas puede hacer valerlos.

Algunas de las técnicas asertivas que se pueden utilizar, conforme a Van-Der Hofstadt (2006) son el disco rayado, el compromiso viable, el banco de niebla, como procesar el cambio, la Claudicación simulada, solo ignorar, el quebrantamiento del proceso, la Ironía del proceso y el aplazamiento asertivo principalmente, por ejemplo:

El disco rayado es utilizado cuando una persona asertiva es persistente y requiere afirmarse o afirmar lo que desea, la técnica del disco rayado, consiste en ser persistente en nuestra decisión, cuando nos encontramos con alguien que nos pone excusas o razones para hacer algo distinto a lo que solicitamos o nos solicita insistentemente algo que nosotros no deseamos hacer.

La técnica del disco rayado nos ayuda a mantenernos firmes en nuestra decisión, la persona asertiva se mantendrá firme en su decisión con voz tranquila diciendo una y otra vez lo que deseamos hasta que la otra persona acceda y logren entre ambos llegar a un acuerdo. (Smith, 2013, p. 106)

2.2.8 La asertividad en el trabajo

La asertividad en el ámbito laboral ayuda a que los empleados identifiquen y expresen claramente sus necesidades dentro de la organización, a dejar establecido claramente las prioridades que tienen para sí mismos, para la misma organización y para con quienes trabajan, expresarlas en forma clara, directa y apropiada a la situación; a través de un comportamiento donde los individuos se reafirman a sí mismos como personas y como colaboradores.

La autoafirmación significa respetar mis deseos, necesidades y valores y buscar su forma de expresión adecuada... O sea, la disposición a valerme por mí mismo, a ser quien soy abiertamente, a tratarme con respeto en todas las relaciones humanas... el primer acto de autoafirmación, el más básico, es la afirmación de la conciencia. Esto supone la elección de ver, pensar, ser consciente, proyectar la luz de la conciencia al mundo exterior y al mundo interior, a nuestro ser más íntimo. (Branden en Naranjo, 2008, p. 4)

En el ámbito laboral, Egúsquiza (2014) observa que las personas asertivas pueden desempeñarse eficientemente, son activas, tienen buenas relaciones interpersonales, saben negociar; por el contrario, las personas no asertivas, se quejan mucho, son indisciplinadas o se encasillan en sus actividades, lo que se traduce en malos resultados.

Castanyer y Ortega (2013) explican como las personas con conductas agresivas o pasivas no logran tener un buen rendimiento en el trabajo; las personas agresivas por lo general tienen conflictos con otras personas dentro de la organización, con clientes o proveedores, lo que disminuye su eficiencia, pueden incluso ser buenos en el área que trabajan, y su comunicación agresiva merma su rendimiento; las personas pasivas por otro lado no tienen el tipo de conflictos como las agresivas puesto que los evaden, sin embargo permiten que otras personas sobrepasen sus derechos como individuos, o su misma timidez hace que no sean capaces de relacionarse adecuadamente con las demás personas, lo que termina también por mermar su rendimiento en el trabajo. En ambos casos sea la conducta agresiva o pasiva sus habilidades y conductas de comunicación interpersonal pueden ser modificadas para lograr mejores resultados en su interacción con otros.

Smith (2013) expone un ejemplo de cómo cuando no somos asertivos, nos mantenemos realizando actividades que no deseamos una y otra vez, en la situación ejemplo Diane es una mecanógrafa que ante las exigencias de su jefe reaccionaba de forma pasiva agresiva, no expresaba claramente a su jefe su inconformidad en el trato que él le daba, hacia las cosas que le demandaba pero de mala gana y por lo general hacia mal las labores encargadas, por lo que tenía que hacerlas nuevamente, cometía

errores y se tardaba más de lo que requería la actividad, este comportamiento le causaba a Diane problemas en su trabajo e insatisfacción.

Conforme a Cawood (2005), es frecuente ver dentro de las organizaciones que las personas no asertivas, adquieran responsabilidades y tareas que no les corresponden por el hecho de no saber o poder decir “no” antes las solicitudes de otras personas que les delegan actividades, no necesariamente estas actividades agregan valor a su rendimiento, son ineficientes a causa de las actividades extra que adquieren.

2.3 Problemática abordada en la intervención

Las habilidades de comunicación son mencionadas por distintos autores como esenciales para un líder, la asertividad como ya se mencionó, es una habilidad de comunicación necesaria en las relaciones interpersonales, si se es líder en un grupo esta habilidad toma mayor importancia, puesto que para tener mayor influencia sobre las personas, requiere mostrar confianza en sí mismo, afirmar su propia personalidad y tener una comunicación segura y clara.

Para Edinger (2012) esta habilidad de comunicación es necesaria en los líderes, él menciona que no es solo porque tienen un buen trato con las personas, sino porque esta habilidad resalta las demás habilidades y fortalezas del líder.

Es necesaria para que den retroalimentación positiva y constructiva a sus subordinados, pares y superiores, enfrenten los conflictos y logren una solución, trabajen en equipo, tengan una influencia positiva en sus equipos, tomen decisiones acertadas, estas entre algunas de las actividades que un líder realiza.

El estilo de comunicación del líder se ajusta a cada necesidad y es ahí donde la asertividad tiene su influencia, Edinger (2012) en una de sus investigaciones para definir las características de los líderes innovadores encontró que los compañeros de estos líderes, les reconocieron su valor para enfrentar las situaciones y empujar por el logro de los resultados deseados, además de tener una comunicación clara y adecuada a la situación.

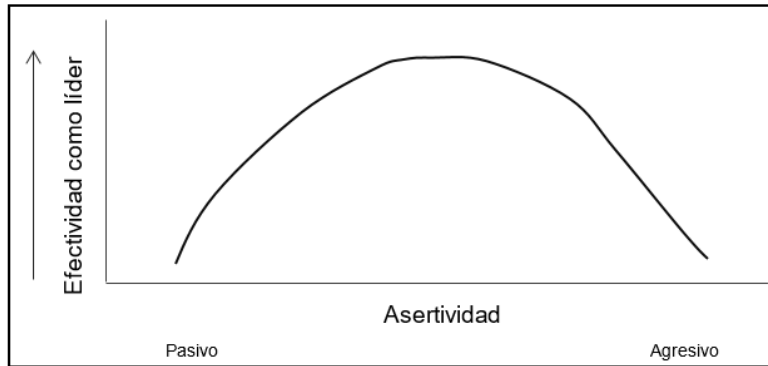
Por ejemplo, una característica que él define importante para un líder es tener la capacidad de crear una cultura de innovación, y la asertividad trabaja en conjunto con la habilidad de promoverla cuando se presentan situaciones difíciles, alienta a sus compañeros a continuar trabajando y pelea por los recursos necesarios con sus superiores, es aquí que la asertividad resalta su habilidad para crear esta cultura de innovación.

Otras características de los líderes que Edinger (2012) identifica se ven potencializadas por ser asertivos son: el enfoque a los clientes, fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, liderar los cambios, actuar con integridad, generar un ambiente de seguridad y sobre todo son comunicadores efectivos. La asertividad da claridad, convicción y poder a los mensajes, logra que la voz del líder sea escuchada. Edinger (2012) identifica que los líderes asertivos tienden a comunicarse con mayor frecuencia, tanto como ellos identifican necesario para capitalizar cada oportunidad que encuentran para enviar un mensaje.

Muchos líderes tienen conflictos para lograr ser asertivos en diferentes situaciones, ya sea por dudas que tienen, falta de confianza en sí mismos, temor a no ser aceptados por las personas u otras razones acordes a cada persona que les limita comunicarse con claridad y seguridad.

Para Ames (2009) la asertividad y la efectividad gerencial están relacionadas con un comportamiento curvilínear en forma de U invertida, una persona que presenta poca asertividad o comportamiento pasivo es poco efectivo en las relaciones interpersonales y el logro de sus objetivos, al igual un comportamiento altamente asertivo o agresivo es poco efectivo, la mayor efectividad como líder se muestra en un punto medio entre ser pasivo y agresivo. La gráfica 1, muestra como una asertividad equilibrada entre la agresividad y la pasividad logra una mayor efectividad gerencial.

Grafica 1. Relación entre efectividad como líder y el nivel de asertividad



(Ames, 2009)

Ames y Flynn (2007) en sus investigaciones encontraron que un estilo de liderazgo con una alta asertividad puede llegar a percibirse como dominante y logra obtener resultados en el corto plazo sin embargo puede generar conflictos en las relaciones y en el largo plazo afectar los resultados, y un estilo de liderazgo con baja asertividad llega a percibirse como pasivo, genera lazos positivos en las relaciones más disminuye la efectividad en el logro de los objetivos en el corto plazo, en ambos casos no se considera un liderazgo efectivo.

Un liderazgo que logra ser más efectivo, por lo analizado por Ames y Flynn (2007) es el que modera los estilos con alta y baja asertividad teniendo un equilibrio entre el éxito en lograr resultados a corto y largo plazo en conjunto con relaciones interpersonales satisfactorias dentro del ambiente laboral. Un estilo con alta asertividad tiene comportamientos que pueden percibirse como agresivos, indiferentes o dominantes al lograr que las actividades se realicen en mayor proporción a su manera, por el contrario un estilo con baja asertividad se percibe como pasivo, de autosacrificio y en donde la persona no hace valer su opinión o sus derechos.

Ames (2009) en sus investigaciones para definir las fortalezas y debilidades de los líderes, encontró que entre las fortalezas más comunes se encuentran la inteligencia, autodisciplina y carisma. Él menciona que sorprendentemente la debilidad que más fue mencionada no fue uno de los opuestos de las fortalezas como la falta de autodisciplina o inteligencia, sino una asertividad pasiva o agresiva. Ames y Flynn

(2007) encontraron que cuando un líder es asertivo esta habilidad no resalta de entre las demás fortalezas, no es que deje de ser importante, sino que no resalta porque es lo que se espera de ellos, ponen como ejemplo la sal en una salsa, se identifica una salsa que tiene poca o demasiada sal, pero cuando tiene la cantidad de sal correcta, nadie reconoce que tiene la proporción adecuada.

Aun cuando se considera que la asertividad es una habilidad que debe estar presente en los comportamientos de los líderes, y estos desde la elección de su comportamiento ante cada situación consideran es la correcta, muchos no se dan cuenta como son percibidos por sus colegas de trabajo, Ames y Flynn (2007) comentan que las personas se sorprenden al enterarse que son vistos por otros como no asertivos, los líderes frecuentemente tienen poco conocimiento de cómo son vistos por las personas, y una de las razones es que por lo general las personas no reaccionamos de buena manera cuando tenemos una retroalimentación no positiva acerca de nuestra asertividad, no es fácil dar este tipo de retroalimentación al jefe, ¿Quién se atreve a decirle al jefe que tuvo un comportamiento débil o agresivo?.

En las organizaciones donde existen líderes no asertivos, ya sean pasivos o agresivos, Castanyer y Ortega (2013) observan que resultan poco eficientes, mantienen un sentimiento de insatisfacción y la colaboración con otros se ve disminuida.

Si bien no ser asertivo es visto como una deficiencia en las habilidades de los líderes, se vuelve más relevante tener esta habilidad, cuando los líderes consideran que sus comportamientos son adecuados ante cada situación y no se dan cuenta que las personas a su alrededor les consideran agresivos o pasivos, ¿Cómo puede darse cuenta una persona de su falta de asertividad cuando no ha aprendido a serlo y desde su manera de ver las situaciones reacciona cómo puede y considera apropiado?

Ser tímido o agresivo no son condiciones permanentes, “The right amount of assertiveness, respect for others, and intelligence is what makes a great leader (...). Assertiveness can be learned. The key is to understand the context, assess your behavior, and then make the appropriate adjustment” (Zander citado en Gallo, 2012, p.1). Además de entender el contexto, evaluar el comportamiento y realizar los ajustes

necesarios para lograr ser más asertivos, Gallo (2012) considera importante trabajar en mejorar las relaciones interpersonales, mantener un comportamiento autentico, ser considerado con los demás e identificar los límites cuando el comportamiento pasa de ser asertivo a pasivo o agresivo.

Es importante que los líderes dentro de las organizaciones desarrollen su asertividad, y entiéndase como líderes, por lo dicho por Robbins (2004), a las personas que tienen la capacidad de influir sobre los demás para lograr sus objetivos, no solamente a aquellos que tienen responsabilidad y autoridad jerárquica sobre otras; para lograr su propio desarrollo como individuos, ayudar a otros en su crecimiento y colaborar para el logro de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO III. NARRACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

A continuación, se presentan una breve descripción de lo que fue sucediendo en cada una de las sesiones de intervención incluyendo en ellas las actividades, los logros, dificultades, y aprendizajes más significativos.

3.1 Sesión 1 - El Liderazgo Autentico

Los propósitos fueron clarificar los objetivos del taller en conjunto con los participantes, generar un ambiente de confianza entre los mismos, comentar expectativas y compromisos de cada uno, realizar la evaluación inicial de los participantes para conocer su entendimiento del tema, y fomentar el autoconocimiento sobre el estilo de liderazgo que cada uno tiene.

Al llegar se dio la bienvenida y al ser la primera sesión se hizo un acuerdo sobre la asistencia, firma de compromisos, etc.... posteriormente comenzamos con las actividades planeadas, una de ellas fue la construcción de figuras con bloques de construcción por equipos, aquí la clave era limitar la comunicación oral con un popote en la boca de todos los participantes, esta actividad sirvió para que cada uno comentara como se vio y sintió al no poder hablar, y en el caso del líder de cada equipo expresar las limitaciones con las que se encontró al no poder brindar instrucciones claras a los integrantes de su equipo y por consecuencia no lograr los resultados esperados en la construcción de las figuras.

Los comentarios de los líderes respecto a la comunicación en el liderazgo permitieron analizar en grupo, antes de iniciar la sesión se leyó un artículo del auténtico liderazgo y entre las reflexiones que surgieron fue que cada persona debe encontrar su estilo de liderazgo, no tratar de imitar los estilos de otros, sino identificar cuáles son sus fortalezas, cómo son sus preferencias de comunicación y con este conjunto de características ser líder a la manera de cada uno.

Las limitaciones identificadas por el facilitador durante esta sesión fueron, entre las más importantes, las llegadas tarde a la sesión de los participantes lo que no facilitó iniciar las actividades con todos los integrantes.

Entre los aprendizajes como facilitador se pudo ver lo importante que es tomar en cuenta el espacio físico para un buen rendimiento del grupo y éxito de la grabación de la intervención, durante este día de trabajo el ruido externo fue muy fuerte y este no permitió escuchar con claridad el audio de la video grabación y audio grabación, además la posición en que se colocó la cámara al grupo no permitió enfocar a todos los participantes, por último ser más observantes del lenguaje corporal y verbal de cada uno de los participantes para ir viendo su estar en la sesión y poder facilitar la participación de cada uno.

3.2 Sesión 2 - La Inteligencia Emocional en el Liderazgo

En la segunda sesión el objetivo fue que los participantes evaluaran su inteligencia emocional e identificaran como utilizarla en su comunicación y liderazgo, iniciamos la sesión recordando los puntos principales de la anterior respecto al liderazgo de cada uno y lo que habían leído respecto a los artículos liderazgo autentico e inteligencia emocional y sus componentes.

Solo tres personas de los nueve que asistieron leyeron los artículos por lo que en conjunto con quienes hicieron la lectura y el facilitador comentaron los puntos más importantes,

Se platicó en grupo los puntos más importantes de las lecturas resaltando que el liderazgo autentico, es el que cada persona identifica en sí mismo a partir de un autoconocimiento y crecimiento personal, de esta manera, siendo autentico en el liderazgo es más fácil poder influir sobre otros y lograr los resultados esperados; respecto a la inteligencia emocional la discusión estuvo enfocada en cómo ésta influye en la respuesta de cada persona ante determinadas situaciones y la importancia que tiene para los líderes dentro de la organización.

Durante este dialogo se pudo observar que el facilitador tuvo una mayor participación enfocada más en explicar la teoría que en generar el intercambio de opiniones entre los participantes, esto, se debió al aparente desconocimiento de los participantes respecto a los temas que se discutieron, ya que varios los comentarios de los participantes eran preguntas respecto al temas más que opiniones al respecto.

Al terminar el dialogo respecto a las lecturas, los participantes realizaron su autoevaluación de inteligencia emocional, posterior, cada uno compartió lo que encontraron en sí mismos, algunos comentaron respecto a las emociones que les son más difíciles de expresar en determinadas situaciones, compartieron situaciones laborales en las que no pudieron expresar su enojo o reprimieron su tristeza por encontrarse en el trabajo y como ellos observan que estas emociones son menos permitidas en el ambiente laboral, al contrario de la alegría que es más aceptada.

En esta sesión el facilitador identificó, molestia sentida al observar que la mayoría de los participantes no realizaron las lecturas y como esto género que su participación en la discusión de las lecturas fuera mayor que la de los asistentes a la sesión, y como después de las autoevaluaciones la participación de los asistentes fue mayor al compartir sus experiencias lo que permitió al facilitador practicar las habilidades de facilitación en presencia y escucha activa principalmente.

3.3 Sesión 3 - Comunicación No Verbal

El objetivo de la tercera sesión fue que los participantes identificaran la importancia de la comunicación no verbal en su estilo de liderazgo principalmente al escuchar.

Para lograrlo se revisó el video de Teresa Baró, “10 puntos clave en la escucha activa, señales no verbales” en el que explica la importancia de la escucha activa en una conversación, además de los puntos que se deben tener en consideración, se realizó un ejercicio de contacto visual donde los participantes mantuvieron contacto visual en silencio durante 10 minutos y como última actividad los participantes ejercitaron la conversación durante 15 minutos en grupos de tres rotando la

conversación con una persona observando a quienes conversaban, poniendo especial atención en la escucha activa y el contacto visual, después de cada actividad se compartieron las experiencias y aprendizajes de cada uno de los participantes.

Durante el tiempo de trabajo, se dialogó sobre los comportamientos agresivos y las respuestas que se tienen en las situaciones que los generan, dio pie a revisar cómo es la propia asertividad en algunos de los participantes y que deseaban hacer al respecto para quienes compartieron.

Entre los comentarios más importantes destacó que en el trabajo es importante estar atento a la comunicación no verbal de uno mismo y ser congruente con lo que se está diciendo además de poner atención en la comunicación no verbal de las demás personas para tener una mejor comprensión de su estado anímico y de su nivel de congruencia al hablar, puesto que para los líderes es importante cuando las personas dicen la verdad o pueden estar ocultando algo, mencionaron como observar la comunicación no verbal ayuda a identificar ciertos indicadores de incongruencias sin que esto signifique que están mintiendo, sin embargo les puede servir a los líderes para indagar más al respecto.

Agregaron, que el contacto visual en la comunicación interpersonal es muy necesario y más siendo líderes, pues han observado que cuando interactúan con sus compañeros o cuando una persona a su cargo, si no se logra un contacto visual constante o se evade, puede el otro llegar a interpretar una falta de seguridad, les resta confianza y no se les ve realmente como líderes disminuyendo su nivel de influencia.

En esta sesión el facilitador identificó que hizo sentir incómodo a uno de los participantes que confrontó porque recibió varias llamadas a su celular en la sesión anterior, y al momento de solicitarle a él y al grupo éste parece haberse molestado y su participación había sido evasiva. El facilitador pudo percatarse se identifica con situaciones similares, cuando es confrontado consigo mismo y evade participar para no compartir sus experiencias y exponerse ante el grupo.

3.4 Sesión 4 – Asertividad

Esta sesión fue intencionada para que los participantes identificaran su nivel de asertividad y la vincularan al liderazgo que presentan dentro de la organización. Para lograrlo realizaron una autoevaluación de asertividad se proyectó el video de Rosa Quintana “Di NO cuando quieres decir NO” en el que explica de manera breve y simple que es la asertividad, se ejecutó la técnica del Sandwich en la comunicación asertiva y al finalizar cada actividad se compartieron experiencias, aprendizajes y opiniones entre todos los participantes a la sesión.

Asistieron cuatro personas en esta ocasión lo que, por lo descrito en la bitácora del facilitador, le generó cierta frustración y decepción, sin embargo, los que fueron eran los que habían tenido mayor participación en las sesiones anteriores, por lo que las actividades y las discusiones se dieron con mayor fluidez, además, de que el facilitador tuvo una mejor atención con cada uno de los asistentes, observó que le era más fácil atender al grupo teniendo solo cuatro participantes y se lograron mejores resultados.

Durante los espacios de conversación en grupo, platicaron como ellos identifican su asertividad, las situaciones en las que les resulta complicado serlo y en algunos casos, experiencias personales que les han resultado molestas al no haber expresado lo que querían, comentaron que se dan cuenta que la asertividad es más que solo decir las palabras adecuadas, incluye el lenguaje no verbal y para verbal y sobre todo es quedarse satisfecho con la respuesta, ya sea expresarse o guardar silencio.

Uno de los participantes compartió en particular una situación en la que se molestó mucho y reaccionó violentamente con sus compañeros, ya que habían estado molestando frecuentemente en los días anteriores, nos compartió que le hubiese gustado decirles que dejaran de molestarlo en lugar de insultarlos y llegar casi a los golpes, esta reflexión lo llevó a él y a otros observar cómo es que en ocasiones la molestia va acumulándose por no expresarla desde un inicio y como se desborda cuando ya ha sido demasiado, concluyeron que era mejor pedir respeto desde el inicio y decir claramente lo que le molestaba.

3.5 Sesión 5 - Escucha Empática

La finalidad de la quinta sesión fue identificar como la escucha activa y empática favorece las relaciones interpersonales y los beneficios que se tienen en el liderazgo a partir de ella.

Las actividades definidas en esta ocasión fueron un dialogo inicial sobre los cambios observados en los participantes en sus trabajos y casas, la presentación del video de Stephen Covey “Comprender para ser comprendido” de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, el video de servicio PAD “Escucha activa” un ejercicio de escucha activa y la reflexión en grupo sobre las actividades.

En esta ocasión sólo asistieron seis personas y al igual que en la sesión anterior los participantes aportaron con mayor libertad sus experiencias, aprendizajes y opiniones.

Entre los aprendizajes más importantes fueron los momentos de compartir por ejemplo uno de los participantes, reconoció su necesidad de estar más al tanto de su comunicación no verbal y su asertividad, defender con mayor seguridad sus derechos asertivos y hacer de esta práctica un hábito pues encuentra que cuando ha sido asertivo se queda con una sensación de satisfacción por haber dicho lo que necesitaba decir.

Otro de los participantes platicó en grupo como él observa sus reacciones en ocasiones agresivas hacia las personas cuando no están de acuerdo con él, compartió una situación en el trabajo donde en lugar de contestar defendiéndose, decidió escuchar primero y preguntar para aclarar los comentarios que no le eran claros, esto le ayudo a no exaltarse y lograr un acuerdo que fue benéfico para ambos.

El facilitador por su parte, identificó que estas últimas dos sesiones donde han tenido mayor participación de los asistentes, se ha debido en parte a que él da menos explicaciones teóricas y la sesión del taller está más enfocada a las actividades y la reflexión en grupo, lo que le ha permitido estar más al pendiente de cada uno de los participantes y realizar reflejos, parafraseo y preguntas que permitan a cada uno

profundizar en sus comentarios, sin embargo también reconoció que en momentos llega a monopolizar la plática dando explicaciones y opiniones personales con la intención de que los participantes tengan un mejor entendimiento del tema.

3.6 Sesión 6 - Comunicación Empática

El objetivo de esta sesión fue reconocer la importancia de la empatía en las relaciones interpersonales a través de una comunicación no violenta y utilizarla en el liderazgo.

Con las asistencias de las dos sesiones anteriores y en esta se puede asumir que las personas que no estuvieron interesadas en el taller dejaron de asistir y solo permanecieron aquellos quienes le encontraron sentido para su desarrollo personal y profesional, a esta sesión se presentaron seis personas.

Para comprender la empatía en la comunicación interpersonal, se proyectaron los videos de “La respuesta empática” de Stephen Covey y el video “Espejo” un cortometraje referente a la empatía, además se hizo juego de roles en la que se buscó empatizar con la otra persona y se reforzó el ejercicio de contacto visual en silencio.

Los participantes al taller compartieron poco a poco situaciones más personales en donde tuvieron un conflicto familiar y no lograron resolverlo de la manera asertiva como ellos dicen les hubiera gustado, el abrirse a hablar desde lo personal promovió que los demás compañeros también lo fueran haciendo evidenciando así que el grupo ya vivía una fase de confianza.

Uno de los participantes que era de los que menos ha hablado durante las sesiones, al ser más reservado y le costaba trabajo mantener contacto visual, en este ejercicio fue capaz de mantener el contacto con el facilitador durante más de 5 minutos durante el ejercicio, sus comentarios fueron que se sintió tranquilo a pesar de saber que los demás lo estaban observando, y al finalizar dijo que se sentía satisfecho y contento de haber mantenido el contacto visual puesto que el reconocía que es algo que le es sido difícil sin saber explicar una razón. Otro de los compañeros compartió que comienza a utilizar más el contacto visual con sus compañeros de trabajo y con sus

hijos, cada vez se siente más cómodo realizándolo y observa que sus conversaciones resultan más satisfactorias.

Al respecto de la empatía uno de los participantes intervino expresando el cómo utilizo la empatía con su hijo para que realizara las labores domésticas y después continuara con sus videojuego, lo que hizo fue reconocer que a él también cuando era niño le gustaba jugar todo el tiempo y que no le gustaba realizar las tareas domésticas pero las hacía para ayudar en su casa, estos comentarios fueron suficientes para que su hijo se levantara sin renegar a hacer sus tareas para después continuar jugando, nuestro compañero del taller dijo sentirse mucho más satisfecho de hablar de esta manera con su hijo, ya que no lo hace sentirse como el papá malo que castiga a su hijo por no hacer las tareas domésticas y se siente orgulloso de tener un hijo que apoya en la casa de mejor manera.

El facilitador en su bitácora reportó que poco a poco se siente más confiado y tranquilo con el avance del taller y se identifica más seguro de sí mismo en sus habilidades como facilitador, identifica con mayor facilidad oportunidades para intervenir manteniendo cada vez menor control sobre el grupo y permitiendo que vaya en la dirección que requiera durante el desarrollo de la sesión. Más también encuentra áreas de mejora, en tener mayor atención hacia todos los participantes del grupo y no solo con quien está hablando, no es sencillo pero es necesario para tener una mejor facilitación grupal.

3.7 Sesión 7 - El Miedo a ser Asertivo

La intención en esta sesión fue identificar los miedos que siente cada participante al encontrarse en las situaciones en las que le es difícil ser asertivo, con la intención de que lo reconozcan y a través de este reconocimiento facilitar el que puedan superar esta dificultad.

Para lograrlo se inició con el video titulado “La ciencia del miedo” que explica en qué situaciones el miedo es un medio para sobre guardar la integridad de las personas.

Cuando terminó la proyección inició la parte del compartir las impresiones en grupo desde situaciones en las que a algunos de los participantes han tenido miedo por diferentes razones y como es que este miedo les protegió de algún peligro real o no.

Posteriormente, también fueron proyectados videos cortos, relacionados con la asertividad “Comunicación asertiva agresiva y pasiva” y el video de Rosa Quintana “Autoconocimiento para el éxito”. De igual forma, al final el grupo compartió cómo cada uno de ellos se han encontrado en situaciones en las que han sentido este temor a ser asertivos ante sus jefes, compañeros de trabajo, amigos o familia y para finalizar las actividades se realizó una evaluación de autoconocimiento.

Entre los comentarios más importantes, resalta el cómo algunos participantes identifican sus miedos ante algunas figuras que les representa autoridad o simplemente porque no pudieron decir lo que querían sin identificar la razón, comentaron situaciones en las que si reafirmaron sus derechos asertivos y la satisfacción que sintieron después de haberlo hecho, expresaron el deseo de seguir trabajando en su autoconfianza para reafirmar sus derechos en mayor cantidad de situaciones.

En las áreas de oportunidad es importante guardar mayores lapsos de silencio para que los participantes participen y tener menor preocupación por el transcurrir del tiempo y que no sea suficiente para terminar las actividades, aun cuando no todas las actividades programadas se han realizado en cada una de las sesiones. Aunque el facilitador ha tenido la precaución de haber realizado las más importantes y se pueda observar el avance del grupo, también es necesario que el facilitador tenga mayor atención sobre todo el grupo y no solo por una persona para practicar más la facilitación a través de la presencia y la escucha activa que faciliten el crecimiento personal de quien está compartiendo en el grupo

3.8 Sesión 8 - Autoafirmación

El propósito de esta sesión fue que los participantes reconocieran la importancia de reafirmar sus derechos asertivos, para lograrlo se recurrió a la proyección de los videos

de servicio PAD “Mensajes yo”, “cómo hacer críticas” y “cómo recibir críticas”, juego de roles de situaciones donde es complicado ser asertivo, recuperación de situaciones reales difíciles para los participantes, practica para utilizar las técnicas de “Mensajes yo” para hacer o recibir críticas.

En esta sesión dos personas que solo habían participado en las primeras dos sesiones regresaron al taller, esto generó un cambio en la dinámica del grupo, puesto que la confianza entre los demás participantes se daba cada vez más, sin embargo con la entrada de ellos dos, los demás participantes disminuyeron sus participaciones y las que se dieron fueron más sobre situaciones del trabajo que sobre su vida personal, se notó en el grupo que las retroalimentaciones entre los participantes fueron con menor empatía, en parte, por lo descrito en la bitácora del facilitador, uno de los participantes demostró tener influencia sobre la mayoría de los participantes y sus retroalimentaciones eran muy directas y con poca empatía, varios de estos comentarios, por las expresiones de quienes los recibían, no fueron aceptados gratamente.

Para el facilitador, el regreso de estas dos personas representó un reto, tanto en mantener el ritmo que ya llevaba el grupo, lograr que estas dos personas se logaran reintegrar de la manera más sencilla y al mismo tiempo aceptar la molestia que sintió al ver que el grupo desde su proceso y con su llegada parecía retroceder.

Sobre esta situación el facilitador al día siguiente de la sesión decidió hablar con las dos personas que reingresaron y con sus supervisores para que no asistieran nuevamente al taller, ya que solo quedaban dos sesiones para terminar y ellos no tenían el crecimiento en grupo junto con los demás, no se podía regresar en las sesiones para volver a incluirlos y no quiso arriesgarse que las sesiones siguientes tuvieran un ritmo igual o parecido.

De esta sesión se pueden rescatar aprendizajes importantes, entre los más importantes uno de los supervisores de producción comentó que el observa como su manera de dirigirse a sus reportes directos va cambiando, por lo que menciona siente mayor seguridad al hablarles en grupo o darles indicaciones individualmente, busca

mantener el contacto visual y observa que le ha resultado más fácil poder influir positivamente sobre ellos para que atiendan las solicitudes que les hace.

Otro de los participantes compartió en grupo que sus compañeros de área frecuentemente le hacían bromas pesadas, él reconoció que él también se las hacía a ellos, mas ya no quería participar en las bromas de esa manera y no se había animado a decirlo directamente, nos platicó que después de una broma que le hicieron hablo directamente con ellos y les pidió que ya no tuvieran ese tipo de bromas entre sí, puesto que le molestaba y le preocupaba que alguien resultara lastimado físicamente y esto les generara problemas dentro de la empresa, compartió que se sintió muy satisfecho de haberlo hecho, que sintió miedo hacerlo y le costó trabajo decidirse a hacerlo, pero sintió satisfacción hacerlo y buscar una manera diferente de relacionarse con sus compañeros.

3.9 Sesión 9 - El Mensaje Yo

La intención de esta sesión fue que los participantes utilizaran el “mensaje yo” como una herramienta en su comunicación asertiva para hacer críticas.

Para lograr el objetivo, se proyectaron los videos del “mensaje yo” de Servicio PAD y “La fórmula del mensaje asertivo, aprende a pedir lo que te corresponde”, se tuvieron diálogos para identificar las diferencias de utilizar el “mensaje yo” y el “mensaje tú” en la comunicación asertiva, la actividad denominada “Frases asesinas” en donde los participantes a partir de una mensaje tú, donde culpan a otros por determinada razón, buscan la manera de cambiar la frase a un “mensaje yo”, que exprese objetivamente el problema, las necesidades individuales y los cambios esperados. Al terminar cada actividad se dedicó un tiempo para escuchar la reflexión en grupo y así pudieran compartir experiencias, comentarios y aprendizajes.

En esta sesión ya no se presentaron las dos personas que habían regresado en la sesión anterior, y la dinámica del grupo regreso a ser con el avance que se estaba

teniendo en las sesiones anteriores, a través de los comentarios se logró observar con mayor claridad los avances de cada uno de los participantes.

Entre los aprendizajes FC le hizo ver a OF que su comunicación verbal no era del todo congruente con lo que estaba diciendo, OF explicaba que ya se sentía conforme con la manera de llevarse con sus compañeros de departamento, pero al hacerlo, se agarraba el cuello, se tapaba la boca, agachaba la mirada, bajaba el tono de voz, esto se lo mencionó FC, con esto OF modificó lo que estaba diciendo comentando que se sentía mejor en la relación con sus compañeros, pero aún existían momentos en los que las bromas eran pesadas; se puede rescatar que el comentario de FC le ayudó a OF a decir realmente lo que quería decir al grupo y para FC le queda la experiencia que observar la comunicación verbal y reflejarla ayuda a las personas a decir lo que realmente desean.

El facilitador en su bitácora observó que percibe también los avances en sus habilidades como facilitador del grupo, dejando más espacio para que los participantes compartan sus experiencias en lugar de dar explicaciones teóricas de los conceptos, tiene mayor habilidad para identificar los momentos adecuados para realizar comentarios respecto de lo que se comparte, sin embargo identificó también que existe un área de oportunidad muy grande en relación a todas las habilidades que se requieren para facilitar un grupo.

3.10 Sesión 10 - Manejo de la Ira

Para esta última sesión entre los objetivos planteados estaba conocer sobre la ira como una emoción primaria que cuando se reconoce y es utilizada adecuadamente es útil. Otro de los objetivos fue hacer el cierre del taller.

Para lograr los objetivos relacionados a la ira, se presentó el video de Elsa Punset “El enfado”, posteriormente se realizó una dinámica que consistía en un juego de roles entre dos personas que discutían con los demás asistentes del taller, haciendo la función de “diablitos” haciéndoles comentarios a ambos participantes para que se

enojaron y respondieran de manera agresiva, la intención de esta actividad fue que los participantes observaran como nuestras creencias nos hacen pensar en una discusión que la otra persona nos agrede y lo que pensamos de nosotros ante tales agresiones, dando como resultado una respuesta agresiva.

Posteriormente se pasó a la reflexión y conocer los comentarios de los asistentes. Por ejemplo, EL tuvo el valor para reconocer ante el grupo que él se siente humillado cuando una persona le hace un comentario respecto que él no tiene una carrera profesional y reconoció que ese es su pensamiento pero no puede asegurar que era la intención de la persona que le hizo el comentario. Por su parte, JG comentó que el observa que la ira utilizada adecuadamente sirve para dejar muy claros los derechos asertivos individuales y hacer ver a la persona con quien interactúa la seriedad e importancia de sus palabras. OF agregó que él se sentía muy satisfecho por haber confrontado a sus compañeros de trabajo solicitándoles que ya no se llevaran a manera de bromas y “llevadera” con agresiones y burlas puesto que le molestaba, reconoció la importancia de hablar cuando no se siente cómodo o respetado para lograr mejores acuerdos y mantener una buena relación

El facilitador en su bitácora final describe que ya identifica con mayor facilidad los momentos y las palabras con las que pudo confrontar a los participantes en su propia asertividad con la intención de hacerlos reflexionar al respecto, logró mantener en mejor medida que al inicio del taller la dinámica del grupo para generar una auto-reflexión que los llevase a un crecimiento personal, y se dio cuenta que al permitir más la interacción entre los mismos participantes dejando que ellos se den retroalimentación o digan comentarios empáticos se puede intuir mayor introspección de cada persona y crecimiento como grupo.

Para el Cierre del taller se invitó a los gerentes de cada uno de los participantes, quienes entregaron a cada uno un reconocimiento por su participación y les alentaron a que los aprendizajes los lleven a la práctica en su trabajo diario y vida personal.

.MA, para cerrar comentó que se sentía que estaba mejorando su asertividad, que se da cuenta que en ocasiones no lo puede hacer, pero eventualmente va

cambiando su comportamiento, expuso el caso donde con un compañero ahora que tiene un conflicto o discusión, llega con su compañero y le pregunta cómo esta con la situación, se disculpa si el considera que actuó agresivo, más mencionó que antes se quedaba callado y no daba seguimiento para solucionar el conflicto. Y mencionó que ser asertivos le ayuda a quitar una fricción en el día a día.

JG por su parte dijo que lamentaba no haber podido estar durante dos meses, pero que las situaciones que compartieron los demás le ayudo para aprender de eso en cómo ser más asertivo.

MR comentó que ahora el conocer más acerca de asertividad le ayuda a ser más flexible, que un punto de vista lo puede ver de diferente manera, que se siente más tranquila al poder dar su opinión sin afectar a la otra persona, que ella se sienta bien y sin que la otra persona se sienta mal.

EZ comentó que se sentía con mayor seguridad para dar un curso con su personal, que va a dar un segundo módulo, que en el primer módulo se sintió muy nervioso y en este segundo piensa que le va a ser más fácil.

OF mencionó que este curso le ayudo a decidir no llevarse tanto con las demás personas y observa como el cambio en sí mismo generó un cambio en los demás y ya no se llevan de la misma manera con él.

El facilitador por su cuenta agradeció el apoyo y les mencionó la satisfacción que sentía por los comentarios positivos que hacen de los cambios que observan en sí mismos. Y con esto se dio por terminado el taller.

CAPITULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

En este capítulo se presenta el proceso utilizado para la sistematización y análisis de los datos cualitativos recolectados de las sesiones y de las experiencias de los participantes del taller.

4.1 Organización de la información.

Para realizar el análisis de una investigación Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2014) explican que existen dos enfoques principales, el enfoque cuantitativo y el cualitativo, ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos, críticos, metódicos y empíricos que están dirigidos a generar un nuevo conocimiento. En el enfoque cuantitativo se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2014. p.4).

Por su parte el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2014. p.7), estas interrogantes se dan antes, durante y después de la recolección de datos, en este tipo de investigaciones de acuerdo a Hernández, Fernández-Collado & Baptista (2014) es común tener diferentes marcos de referencia para la interpretación de los datos, pero estos tienen en común que:

Todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos de tratar de comprenderla en su contexto (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2014. p.8)

Mientras que el enfoque cuantitativo busca acotar la información, el cualitativo indaga la dispersión de los datos e información, Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2014) describen que el enfoque cuantitativo se utiliza para afirmar o consolidar las creencias que son lógicas en una teoría, para establecer patrones de comportamiento, y el enfoque cualitativo ayuda al investigador a generar creencias propias derivadas de la investigación que realiza en un grupo o proceso específico.

Dentro de las investigaciones con enfoque cualitativo están, las investigaciones que realizan análisis del discurso, para Santander (2011) realizar un análisis del discurso es lograr entender qué dicen las personas más allá de las palabras que expresan, puesto que en los discursos existe una opalescencia en las palabras, que pueden hacer no muy claro el significado de lo que la persona está diciendo realmente, y no son suficientes para entender el significado completo; “el lenguaje no es transparente, el lenguaje muestra pero también distorsiona y oculta, (...) a veces lo expresado refleja directamente lo pensado y a veces es sólo es un indicio, ligero, sutil, cínico” (Santander, 2011, p.208). Entender que existe esta opalescencia o no claridad en las palabras da sentido del porque hacer un análisis del discurso, de esta manera la intención detrás de las palabras puede ser revelada con mayor facilidad.

En los discursos están presentes palabras, intenciones, silencios, emociones, movimientos corporales y gestos, para Santander (2011) poner atención en las palabras expresadas se logra tener una comprensión parcial del significado de lo que la persona está diciendo, y al incluir la comunicación no verbal y para verbal podemos dar una interpretación más completa, por lo que se vuelve importante considerarla cuando se cuente con esta información.

En el análisis del discurso no existe una técnica o un procedimiento único que indique los pasos a seguir, Santander (2011) explica que se puede seguir una propuesta predeterminada, pero el análisis irá tomando sus propios pasos a seguir conforme se vaya avanzando. Sin embargo, entre los pasos o requerimientos es necesario tener inicialmente una definición del problema y el propósito de la investigación, para poder buscar en el discurso esto que se busca, incluyendo las

preguntas de investigación, las hipótesis generadas y el marco teórico para fundamentar los hallazgos que se vayan produciendo durante el análisis. "... la teoría es el mejor apoyo para el análisis y para no perderse en los textos" (Santander, 2011, p.211).

En el análisis del discurso al inicio podrá haber incertidumbre, pero mientras más se esté preparado entendiendo las técnicas propuestas y ajustándolas a las necesidades, además de la teoría para fundamentar, "mayor será nuestra creatividad y rigurosidad heurística" (Santander, 2011, p. 222)

Aun cuando se mencione que no existe un modelo único de análisis del discurso, a través de la codificación y categorización se hace más sencillo el análisis de los datos cualitativos recuperados en la investigación identificando temas y patrones que sean de mayor relevancia. Coffey (2003) indica que esta codificación no sustituye el análisis que el investigador debe hacer de los datos, le ayuda a simplificar los datos y hacerlos más fáciles de analizar. En el análisis de los datos, "los códigos vinculan diferentes segmentos o ejemplos presentes en los datos. Traemos estos fragmentos de datos y los reunimos para crear categorías que definimos en base en alguna propiedad o elemento común" (Coffey, 2003, p.32), estas categorías definidas son las que ayudan a generar conjuntos de datos que faciliten el análisis de la información y poder ver el comportamiento de los datos.

Cuando se inicia con la investigación y se tiene una idea de lo que se espera que suceda con los resultados, se tienen también una serie de posibles categorías que al analizar los datos se constata si estas categorías presupuestas se presentan o no. "La codificación puede concebirse como una manera de relacionar nuestros datos con nuestras ideas acerca de ellos" (Coffey, 2003, p.32). De esta manera se observa si las ideas preconcebidas se alinean con la información o se generan nuevas ideas.

De esta manera como se citó a Seidel y Kelle en Coffey (2003) "los códigos representan el vínculo (...) entre los datos brutos, o sea, la materia prima textual, (...) transcripciones, entrevistas o notas de campo (...) y los conceptos teóricos del investigador" (Coffey, 2003, p.32), la codificación ayuda a clasificar la información en

categorías conforme a los conceptos teóricos del marco referencial. Con esto se logra indagar más sobre la información, dar una interpretación a los resultados que se obtuvieron y abrir nuevas líneas de investigación referentes al tema.

La teorización de una investigación es un proceso que incluye la categorización, estructuración y contrastación para lograr el nuevo conocimiento, en este proceso el investigador debe ser capaz de ir creando este nuevo conocimiento a partir de innovar incluso en la manera de analizar los datos, tal como menciona Martínez (2006) al estar analizando los datos la mente busca situaciones similares que sucedieron y a partir de esta información las soluciones que dieron entonces y que posiblemente funcionen para este nuevo problema, el investigador debe utilizar esta información entiendo más como una referencia que como una solución definitiva.

El investigador debe ser creativo y muy analítico de la información, primero debe categorizar la información, buscar las similitudes entre características y crear categorías que incluyan estas primeras subcategorías para lograr la teoría, tal como lo menciona Martínez (2006), es como ir creando las ramas pequeñas que crean las ramas grandes en el tronco, y el todo es el árbol.

Al principio de la investigación sugiere Martínez (2006) que se percibirá mucha ambigüedad en la información, es posible que el investigador intuya el resultado, pero debe esforzarse por dar sentido a lo que ve en la información y le genera esta intuición, y esto se logra a partir de analizar, categorizar, estructurar y contrastar los datos que se tienen.

Es como ir dando sentido o interpretación a las categorías que se definieron a partir de los datos, haciendo referencia a la solución de un rompecabezas “El científico es como el hombre que trata de resolverlo. (...) Las piezas son los hechos observables de la naturaleza, la ciencia la estructura en modelos y un modelo representa la solución del problema en cuestión” (Martínez, 2006 p.273). El científico buscar poner cada dato en el lugar que le corresponde que le da sentido a la información y solución al problema.

Una vez que se tiene un modelo definido, la contrastación “consistirá en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial” (Martínez, 2006 p. 276), esto para explicar de mejor manera haciendo referencia a otras teorías que apoyen el nuevo concepto.

Y para finalizar todos los conceptos encontrados, estructurados, contrastados y validados se utilizan para generar la nueva teoría que explique de manera coherente el fenómeno o problema estudiado, “... la teoría es una construcción mental, una invención y no un mero descubrimiento o inducción” (Martínez, 2006, p. 281) es decir que la teoría no se da por casualidad, se da por el trabajo estructurado que se realiza.

4.2 Establecimiento de preguntas de análisis

A continuación, se presentan las preguntas que servirán de guía para realizar el análisis de la información.

1. ¿Qué elementos de la comunicación asertiva reconocieron y desarrollaron los participantes?
2. ¿A partir del discurso, los participantes demuestran el autoconocimiento generado?
3. ¿Se puede inferir mediante el discurso un cambio en los participantes?
4. ¿Se puede inferir un desarrollo de las habilidades de liderazgo?

4.3 Inmersión y estructuración de los datos

Este apartado describe el procedimiento que se realizó para el análisis de la información recolectada a través de los instrumentos de recolección de datos.

El primer paso fue la evaluación y selección de las fuentes de información, para ello, se revisaron las evidencias disponibles para determinar las categorías y códigos para trabajar el análisis del discurso. La siguiente tabla muestra las fuentes de información para el análisis y sus claves.

Tabla 5. Fuentes de Información

Fuente	Descripción	Clave
Bitácoras del Facilitador	Diez bitácoras completas del facilitador, sus listas de asistencia, descripción de la sesión y sus propósitos.	BF1 a BF10
Videograbaciones	Las diez sesiones fueron grabadas en audio y video	VG1 a VG10
Cuestionarios	Cuestionarios de inicio, de medio camino y de cierre	CI, CM, CF
Bitácoras de los participantes	Bitácoras de los participantes en las sesiones que asistieron	BP-MR, BP-MA, BP-EZ, BP-FC BP-OF
Entrevistas audio grabadas Finales	Se realizó una entrevista a los participantes con mayor asistencia para recolectar las experiencias y aprendizajes durante el taller	EF-MR, EF-MA, EF-EZ, EF-OF, EF-FC

*Elaboración propia

Para la categorización y codificación en el análisis del discurso se tomaron en cuenta las bitácoras del facilitador y las transcripciones de las entrevistas finales de cada participante. Se descartaron los cuestionarios de inicio, medio camino y cierre, dado que no fueron legibles en la mayoría de los casos los datos que los participantes

redactaron; las bitácoras de los participantes también fueron eliminadas debido a la poca información recolectada por su ilegibilidad de algunas.

Las videograbaciones no se tomaron en cuenta para realizar el análisis de discurso debido desperfectos técnicos, como ruido en el audio que hace incomprensible el audio, sin embargo, las videograbaciones si fueron utilizadas como apoyo del facilitador en la redacción de las bitácoras del mismo.

El segundo paso fue definir las categorías de las fuentes de información seleccionadas, se definieron nueve categorías con sus respectivos códigos y descripciones quedando de la siguiente forma:

Tabla 6. Categorías para el análisis del discurso

Código	Categoría	Definición
AUT	Autoconocimiento	“Conocerse a uno mismo significa tener un profundo conocimiento de las emociones propias, de sus puntos fuertes, sus debilidades y sus impulsos” (Goleman, 2015, p.15).
ASE	Asertividad	Es la conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás (Pérez, 2016, Artículo electrónico).

CEP	Comprensión empática	“La empatía, (...), no significa adoptar las emociones de los demás como si fueran propias e intentar satisfacer a todo el mundo, (...) significa más bien tener una profunda consideración tanto de los sentimientos de los empleados como otros factores durante el proceso de tomar decisiones inteligentes” (Goleman, 2015, p.25).
EAC	Escucha Activa	<p>“Escuchar activamente no es identificarse con el otro, ni proyectar el deseo a que el otro sienta aquello que yo desearía escuchar (...) el escuchar activo del facilitador es un estado interno (Barceló, 2003, p. 138).</p> <p>“Escucha activa puede definirse como la atención a los mensajes verbales y no verbales y a los pensamientos y sentimientos y subyacentes de la persona (...) Haciendo una escucha activa el terapeuta es capaz de comunicar la autenticidad de su comprensión (empatía), preocupación y aceptación de la otra persona” (Okun, 2001, p. 99).</p>
AUT	Autenticidad	“Ser auténtico implica (...) la voluntad de ser y expresar, a través de mis palabras y mi conducta, los diversos sentimientos y actitudes que existen en mí (...) Sólo mostrándome tal cual soy, puedo lograr que la otra persona busque exitosamente su propia autenticidad” (Rogers, 1961, p.41).
LDR	Liderazgo	“El liderazgo es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores,

la que favorece el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce a la madurez y a la independencia de las personas” (Rodríguez, 2004, p. 50).

IEM	Inteligencia emocional	“La Inteligencia emocional se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (Goleman, 2007, p.385).
AIN	Aceptación incondicional	“La aceptación también significa el respeto y agrado que siento hacia él como persona distinta, el deseo de que posea sus propios sentimientos, la aceptación y respeto por todas sus actitudes, al margen del carácter positivo o negativo de estas últimas, y aun cuando ellas puedan contradecir en diversa medida otras actitudes que ha sostenido en el pasado” (Rogers, 1961, p.45).
N-DIR	No Directividad	La tarea del facilitador de grupos es la de no hacer frente al hacer. (...) confiar realmente en el potencial del grupo, el facilitador tiene que esperar y ser extraordinariamente paciente con el grupo (...) no puede interrogar, ni apremiar al grupo, ni provocar artificialmente el proceso comunicativo (Barceló, 2003, p.203)

*Elaboración propia

En el tercer paso se desarrolló un modelo para realizar citas de las fuentes de información. Para citar las fuentes de información, primero se pondrá el nombre clave

del participante, seguido del texto citado entre comillas y posterior entre paréntesis la clave de la fuente de información, la fecha de la sesión y los renglones de la transcripción de donde se toma el texto citado. Ejemplo: MA “laboralmente he llevado más los casos que anteriormente me llevaban mucho o les sacaba la vuelta, ya los tomo en el momento y sin ningún problema ya sé qué hacer o cómo debo contestar a cada situación” (EF-MA, 2/Dic/2016, R33-36)

En el cuarto paso se llevó a cabo la selección de los sujetos de análisis del discurso, para ello, se revisó la lista de asistencia y se pudo observar que algunos tuvieron una participación poco constante, por lo tanto, se definió que sólo los asistentes que tuvieran un 80% de asistencia o mayor serían analizados. Quedando asentado en la tabla 7 así:

Tabla 7. Asistencias de los participantes

No	Nombre Clave	Sesión										Total Asistencias
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	MR	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10
2	MA	A	A	A		A	A	A	A	A	A	9
3	FC	A	A	A	A	A	A			A	A	8
4	EZ	A		A	A	A	A	A		A	A	8
5	OF	A	A	A		A	A	A	A		A	8
6	IA			A	A	A	A		A		A	6
7	AH	A	A	A					A			4
8	JG	A		A							A	3
9	SN	A	A	A								3
10	BL	A	A						A			3
11	HM	A	A									2

*Elaboración propia

Los sujetos a trabajar en el análisis del discurso, se cambiaron los nombres reales de los participantes por claves para mantener su privacidad y son MR, MA, FC, EZ y OF.

CAPITULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN

En este apartado se presentan los resultados del análisis de las categorías y las respuestas a las preguntas de análisis planteadas en el capítulo IV, con las intervenciones de las personas seleccionadas para este análisis.

5.1 Resultados generales por categorías

Los resultados mostrados en la tabla 8 permiten observar las categorías que más se presentaron en los asistentes durante las sesiones del taller y durante las entrevistas finales, las categorías que no se muestran en la tabla no fueron detectadas en el discurso de los asistentes, se excluyen además las participaciones del facilitador con la intención de evaluar en este momento solo a los participantes.

Tabla 8. Frecuencias de categorías de los asistentes

Categoría	Sesión										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Autoconocimiento	1	1	4	3	11	8	16	2	8	7	61
Asertividad		1	2	6	6	2	5	8	9	4	43
Escucha Activa			3	1	3	1			3		11
Comprensión Empática		1		1	2	3			1	1	9
Liderazgo				3	1				3		7
Inteligencia Emocional				1			2				3

Autenticidad								1		1	
NO Asertividad	2		3	1	5	2	4	3	5	1	26
NO Inteligencia Emocional		1	2	1	2	2	2		1	3	14
NO Comprensión Empática			1		1	5					7
NO Escucha Activa			1		1	3		1			6
NO Autoconocimiento			1	1	1						3
NO Liderazgo				1			1				2
	3	4	17	19	33	26	30	14	31	16	193

*Elaboración propia

Se puede observar qué las categorías que más se presentaron en las intervenciones de los participantes durante las sesiones del taller fueron autoconocimiento, asertividad y escucha activa, mismas que serán evaluadas para dar respuesta a las preguntas de análisis,

Se presenta además en la tabla 9, el porcentaje de participación entre facilitador y asistentes, con la intención de identificar como fue la participación de todos los asistentes en relación con el discurso del facilitador y el avance de las sesiones del taller.

Tabla 9. % de participación de facilitador y participaciones

¿Quién?	% por Sesión										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Facilitador	82.4	77.8	65.3	54.8	46.8	49.0	42.3	64.1	45.6	51.5	54.0
Asistentes	17.6	22.2	34.7	45.2	53.2	51.0	57.7	35.9	54.4	48.5	46.0

*Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que durante las primeras tres sesiones del taller el facilitador tuvo el mayor porcentaje de intervención 82.4, 77.8 y 65.3%, en estas sesiones el discurso fue enfocado a dar instrucciones sobre el desarrollo las actividades del taller, así como los contenidos básicos, en momentos el taller estuvo reforzado con concepciones teóricas en exposiciones con diapositivas, pero parecía que esta forma de trabajar no estaba permitiendo que los participantes se expresaran libremente. Por lo que, a partir de la cuarta sesión el facilitador hizo un cambio en la metodología de trabajo al percatarse de la poca intervención de los asistentes, eliminó las exposiciones teóricas brindando tiempo para que los participantes tuvieran espacio para compartir su sentir y vivencias respecto al tema y sus experiencias en las dinámicas.

Esto ayudó a que los asistentes tuvieran mayor participación aportando sus experiencias, inicialmente aquellas en las que se identificaban con menor asertividad. EZ por ejemplo, en la sesión 4 nos platicó como identificaba que eran sus reacciones cuando se encontraba en una situación que le genera coraje, agregó que ahora se identifica comunicándose de manera diferente con una respuesta no tan agresiva.

FT: “EZ nos platicó que ahora se daba más cuenta de las situaciones en las que “explota” más fácil y ahora busca como decirlas de manera diferente” (BF-4, 27/Sep/2016, R85-103)

Otro ejemplo es el de MA, él compartió como comienza a dar indicaciones de manera diferente a las personas que le reportan directamente, lo que le ha ayudado a lograr que el personal a su cargo realice las actividades que les asigna y a demostrar mediante su comunicación la autoridad que tiene como supervisor.

FT: MA comentó un caso con un operador donde antes, cuando le daba indicaciones este le pedía que otro hiciera esa actividad cuando que no era de su agrado y para no entrar en conflictos cedía y solicitaba esa actividad a otro operador, ahora en una situación similar MA le pidió realizar cierta actividad, para lo que el operador se negó y le dijo que le asignara esa actividad a otra persona, en esta ocasión MA le reiteró la indicación y le dijo que él la tendría que hacer, que la otra persona estaría haciendo otra actividad (BF-4, 27/Sep/16, R111-142).

Después del cambio en la dinámica del facilitador, donde disminuyó la cantidad de exposiciones teóricas, se fueron dando mayor cantidad de participaciones como las anteriores, donde cada uno platicó como identificaban su comunicación asertiva en situaciones que les generan conflicto y como en algunas ocasiones modificaron su comunicación asertiva logrando sentirse más satisfechos.

En la sesión ocho, llegaron dos asistentes que habían faltado en las cuatro sesiones anteriores, esto cambió la dinámica y el discurso del facilitador y el grupo, fue evidente el cambio en la participación, incluso hubo incomodidad ante la participación de estas dos personas; se evidenció que los compañeros no llevaban el ritmo del grupo y mostraron falta de escucha activa con intervenciones poco empáticas.

En una de las actividades que estaba trabajando con OF, BL y MR se incluyeron en la conversación tratando de explicarle de diferente manera lo que el facilitador le estaba explicando y parecía que no lograba entender cómo debía realizarse la actividad, la intervención de estas personas fue con un tono que mostraba desesperación, no fueron comentarios utilizando la empatía.

FT: "En este momento BL y MR entraron para querer explicarle a OF lo que le estaba pidiendo, me parece que en este momento OF se sintió observado y criticado al no comprender que era lo que el facilitador le quería explicar, y ya no quiso continuar participando" (BF-8, 01/Nov/2016, R176-178)

Las distracciones y el cambio en la dinámica continuaron haciéndose presentes lo que hizo difícil mantener la atención de los participantes, sin embargo, si se logró trabajar en las actividades que estaban planeadas para esta sesión.

En la sesión diez solo se trabajó 1.5 horas en actividades del taller en comparación con las sesiones anteriores que se trabajaron 2.5 horas, esta sesión fue una de las que tuvieron mayor participación y autoconocimiento generado, se incluyen dos situaciones platicadas por los participantes en donde expresan un cambio en su comunicación asertiva y como se identifican ellos antes los momentos que les generan o generaban conflicto.

OF comento nuevamente una situación donde en ocasiones similares reaccionaba de manera agresiva, sin embargo, en esta ocasión, decidió hablar con sus compañeros y hacerles ver que ya no deseaba llevarse de la misma manera.

FT: “OF platicó que tuvo una situación en donde se molestó mucho con algunos compañeros donde estuvo a punto de llegar a los golpes, y les pidió a sus compañeros ya no llevarse y el ya no se llevaría con ellos de esa manera para no llegar a esa situación casi a los golpes”. (BF-10, 24/Nov/16 R203-208)

OF, durante varias sesiones del taller comentó situaciones donde no lograba controlar la molestia reaccionando de manera agresiva, además que llevaba una relación con muchas burlas y agresiones en la “carrilla” que tiene con sus compañeros de trabajo, en esta situación en particular se puede observar una comunicación más asertiva.

Por otro lado, MA comentó que se identifica manejando diferente las situaciones de conflicto en el trabajo haciéndolas más fáciles de llevar y esto le ayuda a reducir el estrés laboral.

FT: “MA expuso el caso donde con un compañero ahora que tiene un conflicto o discusión, llega con su compañero y le pregunta cómo esta con la situación, se disculpa si el considera que actuó agresivo, mencionó que antes se quedaba callado y no daba seguimiento para solucionar el conflicto, mencionó que ser asertivo le ayuda a quitar una fricción en el día a día (BF-10, 24/Nov/16 R151-153)

En esta última sesión se hizo el cierre del taller, estuvieron presentes algunos de los gerentes de las áreas a las que pertenecen los asistentes del taller y de manera breve se comentaron los aprendizajes más significativos.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de participación por categoría de cada participante durante las sesiones del taller, donde se observa que las categorías mencionadas en la tabla 8 con mayor frecuencia, se presentan nuevamente aquí.

Tabla 10. % de participación por asistente por categoría durante el taller

Categoría	FC	OF	MA	EZ	MR	Total
Autoconocimiento	25.66	30.0	28.57	43.23	21.05	30.4
Asertividad	29.20	32.86	24.18	18.06	16.54	22.8
Comprensión Empática	15.93	5.71	5.49	11.61	9.77	10.3
Liderazgo	2.65	0.00	12.09	7.74	2.26	5.2
Escucha Activa	9.73	7.14	1.10	2.58	2.26	4.3
Inteligencia Emocional	3.54	1.43	0.00	4.52	3.01	2.8
Autenticidad	0.88	0.00	0.00	0.65	0.00	0.4
Aceptación Incondicional	0.00	0.00	0.00	0.65	0.00	0.2
NO Asertividad	6.19	15.71	13.19	5.16	9.77	9.1
NO Inteligencia Emocional	2.65	4.29	2.20	4.52	14.29	6.0
NO Comprensión Empática	0.88	1.43	5.49	1.29	15.04	5.2
NO Escucha Activa	0.88	1.43	3.30	0.00	4.51	2.0
NO Autoconocimiento	1.77	0.00	1.10	0.00	1.50	0.9
NO Liderazgo	0.00	0.00	3.30	0.00	0.00	0.5
	100	100	100	100	100	100

*Elaboración propia

La categoría que más se presentó en los asistentes durante el taller fue la de autoconocimiento con una frecuencia de 30.4%, seguida de asertividad con un 22.8% y comprensión empática con un 10.3%.

Para corroborar cuales fueron las categorías más relevantes en el desarrollo del taller, en la tabla 11 se muestra la frecuencia en que se presentaron durante las entrevistas finales.

Tabla 11. % de presencia de las categorías durante las entrevistas finales

Categoría	FC	OF	MA	EZ	MR	Total
Autoconocimiento	25.4	30.0	28.3	43.2	21.1	30.3
Asertividad	28.9	32.9	25.0	18.1	16.5	22.9
Comprensión Empática	16.7	5.7	5.4	11.6	9.8	10.5
Liderazgo	2.6	0.0	12.0	7.7	2.3	5.1
Escucha Activa	9.6	7.1	1.1	2.6	2.3	4.3
Inteligencia Emocional	3.5	1.4	0.0	4.5	3.0	2.8
Autenticidad	0.9	0.0	0.0	0.6	0.0	0.4
Aceptación Incondicional	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	0.2
NO Asertividad	6.1	15.7	13.0	5.2	9.8	9.0
NO Inteligencia Emocional	2.6	4.3	2.2	4.5	14.3	6.0
NO Comprensión Empática	0.9	1.4	5.4	1.3	15.0	5.1
NO Escucha Activa	0.9	1.4	3.3	0.0	4.5	2.0
NO Autoconocimiento	1.8	0.0	1.1	0.0	1.5	0.9
NO Liderazgo	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0	0.5
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Elaboración propia

De esta tabla se observa que las 3 categorías con mayor frecuencia son las mismas que las mostradas en la tabla 10

Por lo mostrado en las tablas 8, 10 y 11, se puede decir que las categorías que más se presentaron durante las sesiones del taller y las entrevistas finales fueron las de autoconocimiento, asertividad, comprensión empática y escucha activa.

5.2 Respuestas a las preguntas de Investigación

En los siguientes apartados se busca dar respuesta a las preguntas de análisis a partir de la experiencia y comentarios del facilitador, y del discurso de los participantes al taller.

5.2.1 Reconocimiento de los elementos de la comunicación asertiva

La primera pregunta de análisis que se estableció fue:

¿Qué elementos de la comunicación asertiva reconocieron y desarrollaron los participantes?

Las categorías que mayor presencia tuvieron como ya se mostró anteriormente fueron: autoconocimiento, empatía, asertividad y escucha activa, estas últimas tres que se evaluarán para responder a esta pregunta; autoconocimiento que fue la categoría con mayor presencia, se evaluará posteriormente ya que responde a una de las preguntas de análisis. Por cada categoría se muestran ejemplos de las conversaciones donde se puede inferir el desarrollo de las habilidades de comunicación.

Respecto al uso de la empatía FC en la sesión 6, nos comentó como el ser más empático con su hijo le ayudo a lograr que sacara la basura sin estarle insistiendo varias veces.

FT: FC mencionó que él aplicó la empatía con su hijo, que generalmente le pedía que sacara la basura de la casa, él le decía que sí, pero no lo hacía se quedaba jugando en el play station, en esta ocasión inicio reconociendo el gusto que él también sentía cuando era niño por seguir jugando pero cuando le pedían que hiciera algo él lo atendía, este comentario le basto para que su hijo le diera, “Si papá ya voy” saco la basura y continuo jugando. (BF-6, 11/Oct/16, R105-118)

A partir de esta participación se puede observar como a través de la empatía, se pueden lograr cambios en la conducta de otras personas, en esta situación FC cambio la manera de comunicarse con su hijo siendo más empático con él, logró que su hijo

atendiera esta labor de sin estar insistiendo tantas veces y sin sentirse el papá malo que le quita la diversión a su hijo para que atienda tareas de la casa, esto último fue expresado por FC en la misma sesión.

Siguiendo con la empatía que FC mostró, durante las sesiones del taller expresó la comprensión que tenía con sus compañeros al inferir miedo a participar compartiendo las experiencias de cada uno.

FT: FC les pidió a todos que tuviéramos todos la suficiente confianza y valor para participar en las actividades, ya a partir de ahí el aprendizaje era mayor, comentó que el también sentía miedo en ocasiones de participar por miedo al qué dirán (BF-6, 11/Oct/16, R131-149)

La empatía como menciona Rogers (1961), ayuda a generar un lazo en la relación entre las personas involucradas que facilita la comunicación y a su vez genera que las personas se sientan comprendidas.

La empatía va de la mano con la escucha activa, y es a través de esta escucha que es posible que una persona tenga un nivel de comprensión más profunda de lo que quiere decir quien habla, la escucha activa fue practicada durante varias sesiones del taller y los participantes mencionaron como comienzan a utilizarla con mayor frecuencia en su comunicación.

EZ nos comentó como la escucha le ayudo con una de las personas que le reportan directamente, además que al final de la plática fue asertivo al aplicar el reglamento, esta persona había faltado injustificadamente, EZ al día siguiente le preguntó la razón por la que había faltado, escucho atentamente el problema personal que tenía y le fue haciendo algunos comentarios, al final esta persona quedó más tranquila.

FT: EZ nos expuso el caso donde uno de sus compañeros después de una falta llegó muy alterado por una situación personal, esta persona llego diciéndolo que ya quería renunciar por su situación, EZ lo escucho y después le comento que lo pensara más detenidamente, que pensara en las consecuencias de esa decisión,

después de conversar un rato lo dejo para continuar con otras actividades, esta persona siguió laborando en la empresa. Le pregunté a EZ cómo se sentía con la escucha que había tenido, él dijo “Me gustó porque él lo tomó así, mmm, se tranquilizó... y se calmó” también le refleje como él había sido empático con la actitud atenta al escucharlo y ayudarlo, rescato de esta situación que EZ le escucho atento y al final le dijo que lo entendía y que lo lamentaba mucho pero que iba a tener que suspenderlo por la falta injustificada. (BF-9, 15/Nov/16, R129-142)

Escuchar es una habilidad necesaria para la comunicación interpersonal, sin ella no podría haber comprensión, para Okun (2001) es necesario al estar escuchando estar atento a toda la comunicación que emite la otra persona, verbal, no verbal y para verbal es de esta manera que podemos dar una interpretación con mayor exactitud de lo que realmente quiere decir.

Respecto a la asertividad, los participantes al inicio se mostraron confusos con la metodología, poco a poco y por medio de la práctica, descubrieron su falta de asertividad y al mismo tiempo reconocían cuando actuaban asertivamente, compartieron la experiencia de ser asertivo al reconocer sus derechos y los derechos de las personas con las que se relacionaban

El conocimiento de la conducta asertiva se hacía cada vez más visible conforme pasaban las sesiones, en la sesión siete en uno de los ejercicios EZ compartió que se da cuenta del derecho que tiene de expresar su opinión y recibir retroalimentación.

FT: EZ comento que en una situación así “se siente uno expuesto”, le pregunté a EZ de que tenía derecho, y él dijo que tenía derecho a terminar de dar su opinión, a que le retroalimenten para darse cuenta si está equivocado y a que respeten su opinión. (BF-7, 25/Oct/16, R196-204)

Expresarse libremente es uno de los derechos asertivos mencionados por Smith (2013), y es fundamental que las personas que quieran mejorar su asertividad se den cuenta de ello. FC respecto a la asertividad que observa en sí, platicó en la entrevista

final como se siente más seguro en su comunicación al dar retroalimentación a las personas que le reportan directamente.

FC: Claro que si me agrada. Fíjate que algo que también siento es que soy más seguro, porque ahora que tengo que hablar con los chavos del almacén, antes me costaba trabajo llamarles la atención, y por no enfrentar esa situación lo dejaba pasar, pero ahora si enfrento mi miedo y hablo con ellos, les llamo la atención, los felicito, entonces también me siento como más seguro en ese sentido, que expreso más lo que siento y no lo dejo pasar, no dejo que una situación que no me agrada esté pasando. (EF-FC, 20/Ene/2017, R813-824)

Castanyer y Ortega (2013) mencionan que el miedo es común en las personas que no han aprendido a ser asertivas, las razones del miedo en cada persona son distintas, limita ver con claridad que es lo que queremos y enfocarnos en nuestros objetivos, por el contrario desvían la atención hacia otras problemáticas y terminamos no expresando lo que realmente queríamos, para FC en esta situación como él menciona, logró hacer frente a su miedo de llamarles la atención, pudo decirles lo que necesitaba y esto le ayudo a sentirse más seguro.

En otra situación, MA dio el ejemplo, de como él se identifica asertivo al defenderse ante los comentarios de su jefe directo donde le responsabilizaba por un problema que MA consideraba no fue generado en su área de responsabilidad, además de que dio seguimiento al problema lo cual le dio información para dejar en claro por qué no era un problema generado en su área.

MA: Ya al día siguiente con DB ya fui y le dije: mira, de lo que me preguntabas ayer aquí está, ayer te dije que no sabía, ahorita ya sé y aquí está, este código, están los tanques pero no tienen bobinas, por eso tú ves tanques, pero no elementos, están los elementos, yo los tengo, pero los tanques aquí los tienes sin pintar, tienes las tapas pintadas pero los tanques están en el piso, el problema no es mío, yo tengo el problema ya ahorita, pero el problema no es mío, eso está atrás; o sea, ahora no me voy a quedar con un problema (EF-MA, 02/Dic/16, R317-325).

Como resultado del análisis de estas tres categorías, resaltan situaciones donde se reconoce la dificultad, de escuchar con atención y ser empáticos, al mismo tiempo con la práctica atienden su conducta y mejoran sus respuestas, habilitándose en la comunicación asertiva.

5.2.2 Autoconocimiento generado en los participantes

La segunda pregunta de análisis fue:

¿A partir del discurso, los participantes demuestran el autoconocimiento generado?

En el discurso de los participantes es posible inferir el autoconocimiento generado a partir de las sesiones del taller, en algunos casos reconocieron los derechos asertivos que tienen, la habilidad para hablar con otras personas de una manera diferente que les permitió tener mejores resultados o las emociones que les generan determinadas situaciones y como son sus reacciones, por mencionar algunos temas.

En el caso de FC se puede inferir a partir de la entrevista final que acepta que tiene derecho a expresar su opinión independientemente de la opinión de otros, y al darse cuenta de su comportamiento cuando se queda callado ahora busca decir lo que piensa o necesita.

FC: Entender eso, que cuando tú te quedas insatisfecho ante una situación, que no externas o no dices lo que sientes, el que se queda con ese problema eres tú, bueno soy yo, (...) , soy yo, me quedo con ese problema y ando a veces triste, de mal humor, pensando por qué me quedé con esto, por qué no dije esto, por qué no dije aquello, ahora el hacerlo cada vez de manera consciente, eso fue lo que me ayudó más, expresar lo que sientes, es lo que tú sientes y puede que le guste a los demás, puede que estén de acuerdo o no, pero es lo que tú sientes y es tu forma de ser, que a unos les puedes agradar, a otros no les puede agradar, pero es tú forma de ser, y si a alguien no le agrada o no le gusta, pues es un dilema de él, no un dilema mío. (EF-FC, 20/Ene/17, R455-473)

Cuando una persona comienza a reconocer sus derechos asertivos, los utiliza y ve los beneficios que tiene, Castanyer y Ortega (2013) y George y Sims, (2009): expresan que la seguridad de esta persona es reforzada y se siente con mayor capacidad para mantener este comportamiento más asertivo, además de que el autoconocimiento le ayuda a aceptar sus limitaciones y no sentirse frustrado.

En el caso de MR, saber que puede hablar cuando lo necesite le dio un sentimiento de libertad y alivio, además que al reconocer sus derechos también reconoce los derechos de los demás, busca ser más asertiva y empática con las personas.

MR: me logró sentir con más libertad, (...) cuando descubrí que la asertividad era poder comunicar mis ideas en el momento que yo las siento y no quedarme con el sentimiento de: hay, por qué no lo hice! (...), puedo decir las cosas, pero sin ofender a las otras personas; (...) entonces con eso de la asertividad busqué una forma de que fuera no tajante, sino decir las cosas más suavecitas, (...) que las personas pudieran sentirse no ofendidas y darse cuenta de que realmente nunca es (...) golpearlas con las palabras, (...) que realmente es más bien que me escuchen mi punto de vista y yo escuchar su punto de vista. (EF-MR, 9/Dic/16, R24-43)

Un autorespeto y reconocimiento de los derechos asertivos acorde a Smith (2013) Castanyer y Ortega (2013) y Bejarle (2012), se da en conjunto con la escucha activa y la empatía hacia otras personas, en las definiciones de varios autores, la asertividad es expresarse libremente, respetarse uno mismo, hacerse respetar y respetar a otros, al reconocer los derechos propios se reconoce la igualdad entre personas, que los demás tienen los mismos derechos, de pensar, sentir, comunicarse y elegir con libertad, esta persona se reconoce a sí misma con el derecho a acertar y a equivocarse, a sentirse seguro de sí misma sin importar la decisión que tome o como realice una acción.

Para EZ, reconocer el miedo que tuvo para aplicar a una nueva posición en la empresa por no sentirse capaz, le ayudo a recapacitar, reconocer sus habilidades y le dio la motivación para seguir esforzándose por su desarrollo profesional.

EZ: ...a lo mejor yo por el miedo o por no sentirme capaz o por no tener las herramientas, yo no apliqué, no quise aplicar y yo creo que después aparte de que yo me lo reprochaba (...), yo creo que sentí, hújole, realmente si tenía la oportunidad, si tengo la habilidad o la oportunidad de estar ahí; entonces yo creo que eso me da esa meta de buscar el siguiente paso. (EF-EZ, 8/Mar/17, R632-644).

Auto conocerse empodera a la persona, le permite sentirse y mostrarse más segura, sabe que tiene derecho a hablar, y le preocupa menos equivocarse, reduce su miedo al ridículo, a lo que piensen los demás, a perder el control a quedarse bloqueado u otros miedos, reconoce que hay ocasiones en las que acierta y otras en las que no, Castanyer (1996) observa que reconocer y aceptar los miedos ayuda a mejorar la seguridad y la asertividad de la persona.

George y Sims, (2009) puntualizan que cuando una persona tiene mayor conocimiento de sí mismo su comunicación es más clara, tiene mayor coherencia entre sus acciones e intenciones, sabe definir sus prioridades, lo que genera que las personas confíen más en ella y le sigan, para Drucker (2001) una persona que es capaz de reconocer sus fortalezas y debilidades tiene la capacidad de definir en donde enfocar sus esfuerzos lo que le hace ser más efectivo.

5.2.3 Cambios en el discurso de los participantes

La tercera pregunta de análisis fue:

¿Se puede inferir mediante el discurso un cambio en los participantes?

En el caso de OF, se logra detectar que ahora prefiere no tener una relación con sus compañeros donde se están haciendo burlas unos a otros o dando golpes a manera de broma pesada, en las sesiones del taller mencionó situaciones donde le molestaba y reaccionaba de manera agresiva, en la entrevista final comentó que hablo con sus compañeros de trabajo para tener una relación con menos carrilla, burlas y agresiones, lo cual le resultó positivo en la relación con ellos.

OF: Yo realmente a veces también soy muy llevado, pero he tratado de no llevarme tampoco, (...) porque si me molesté mucho y les dije que hicimos el trato, yo quedé de no llevarme con ellos ni quería que ellos se llevaran así conmigo, y entonces esa fue una forma de hablar directamente, (...) fue positivo, si mejoró mucho la relación con mis compañeros. (EF-OF, 02/Ene/17, R89-96)

OF, reconoció avances en la comunicación con sus compañeros de trabajo, ser asertivo le ha ayudado a tener una relación más sana, Castanyer (1996) explica que, cuando la persona no logra defender sus derechos, en muchos casos porque fue la manera de relacionarse que aprendió, tiende a continuar en relaciones que le impiden mostrar sus necesidades o desacuerdo.

Para FC, por lo que él dijo en la entrevista, ahora se siente con mayor seguridad al dirigirse con las personas que le reportan directamente en el trabajo y lleva una mejor relación con sus hijos y su esposa. Se da cuenta de la importancia de tener plena atención hacia las personas cuando están conversando; atender con atención y escuchar activamente favorece el respeto.

FC: ... en algo que me ha ayudado mucho es que ahora soy más consciente, coincidió que ahora manejo más personas aquí en la planta, (...) entonces el ser consciente de que llega la persona y tú, bueno, yo en ese momento estar con la computadora ahí medio escuchándolo, entender que ellos también, o la persona que te va a buscar, (...) necesita en ese momento de mi atención y como que por respeto, por ser asertivo la atención completa con esa persona es importante, y si no, o sea también ser asertivo es decirle: ¿sabes qué?, ahorita no puedo platicar, qué te parece si platicamos más al ratito, porque también uno tiene sus compromisos. (EF-FC, 20/Ene/17, R36-54)

Escuchar, promueve una relación más cercana donde existe mayor confianza entre las personas, Barceló (2013) y Rogers (1985) lo enfatizan, escuchar requiere estar en la disposición de atender a la otra persona, de estar presente para él o ella.

FC, Identifica que escuchar le permite ser empático y logra reconocer varios espacios en donde ha puesto en práctica esta actitud por ejemplo en su familia en

particular con su hija cuando ella le hace saber su decisión, “papá no voy a tomar el curso...” FC se reconoce escuchándola, no interrumpe y reconoce la importancia que tiene para ella su decisión. En su diálogo y actitud FC se reconoce más consciente de sí mismo

FC: Entonces yo le dije: hija, entiendo tu situación, tú ya eres capaz de tomar decisiones y lo que tú decidas está bien para mí, entonces creo que fui empático escuchándola, escuchando cómo me exponía ella su situación, poniéndome en sus zapatos y entendiendo. (EF-FC, 20/Ene/17, R140-146)

En el caso de EZ, durante las sesiones del taller y la entrevista final, dijo tener una mejor relación con su familia y con sus compañeros de trabajo, y esto se generó a partir que EZ comenzó a modificar la manera en cómo decía las cosas y escuchaba a los demás, le ayudo a comprender mejor a las personas con quien hizo tuvo esta comunicación distinta de cómo lo hacía antes.

EZ: Tengo compañeros que su carácter no me dejaba acercarme a ellos, quería darles una retroalimentación y su reacción era, mmm..., a mí me molestaba que lo hacían como riéndose y yo lo tomaba como una burla para mí, y sin embargo ya platicando con ellos seriamente viendo el por qué yo lo veía así, ellos ya me decían que ellos también se ponían nerviosos a la hora de..., entonces creo que empezamos a abrir esa comunicación entre los dos y ver realmente cuáles son las necesidades que yo tenía para que él cumpliera con su trabajo; empezamos a abrir esa comunicación, llegábamos a los acuerdos y ya viendo los acuerdos él veía que realmente esas necesidades me ayudaban a mí y lo ayudaban a él para lograr los objetivos. (EF-EZ, 08/Mar/17, R23-38)

Tener una comunicación interpersonal dispuesta a dialogar, genera mejores relaciones, hay una mayor comprensión de que es lo que realmente quiere decir la otra persona y en algunos casos entender o inferir porque son las reacciones que tienen o porque es de tal manera su comportamiento hacía nosotros.

EZ, reconoce cambios importantes en su comunicación, uno de ellos es la comunicación con su pareja, logra ser más concreto en lo que pide, puede decir no si lo que le pide su pareja, no lo puede atender y propone alternativas para resolver la situación. Aquí se evidencian cambios en la comunicación y en el comportamiento.

EZ: ... la relación con mi esposa ha cambiado mucho también; yo era una de las personas que a lo mejor no teníamos la costumbre de agradecer las cosas a veces, y ahora te puedo decir que la relación con mi esposa ha cambiado mucho, mucho más abierta, más de confianza, (...) este taller de comunicación asertiva nos ayudó mucho tanto para ella y tanto para mí a comunicarnos más las necesidades y qué era lo que no nos parecía de uno y qué era lo que no nos parecía del otro. (...): Ella también se adaptó a este cambio y a lo mejor a abrirse también, a comunicarme cuáles eran sus necesidades también. Entonces yo creo que por los dos lados nos sirvió (EF-EZ, 08/Mar/17, R167-200).

La comunicación asertiva, para Castanyer (1996), Bishop (2000) y Bejarle (2012) genera cambios positivos en las relaciones de las personas, estos autores mencionan que no hay una persona que siempre sea asertiva, pero sí que las personas que muestran esta habilidad con mayor frecuencia se sienten más satisfechas consigo mismas, se sienten y se muestran más seguras.

5.2.4 Desarrollo de las habilidades de liderazgo

La cuarta pregunta de análisis fue:

¿Se puede inferir un desarrollo de las habilidades de liderazgo?

El compartir dentro del grupo permitió a varios de los participantes identificar situaciones personales o laborales similares en donde aplicaron su comunicación asertiva, reconocen cambios conductuales que les han permitido sentir más seguridad, esto implica claridad entre lo que piensan, sienten y dicen, diría Rogers mayor consciencia y con ello mayor libertad interna, se muestran satisfechos por expresar y hacer lo que consideraban correcto para sí mismos y para los demás. Esta

comunicación más asertiva, por lo dicho en su discurso, se puede inferir les ha ayudado a mejorar sus habilidades de liderazgo.

En el caso de EZ tener una comunicación asertiva con sus compañeros, le ayudo con una de las personas que le reportan directamente para que mejorara su puntualidad en el trabajo.

FT: EZ nos platicó como a una persona le llamo la atención por llegar tarde esta vez le llamo la atención diciéndole que ya no era aceptable la impuntualidad, lo que antes no hacía y solo les pedía que llegaran temprano, esto no le hizo gracia a esta persona y saliendo más tarde fue con sus compañeros a quejarse del regaño, al día siguiente él llegó temprano al igual que otras personas que también solían llegar tarde y fueron con quienes se quejó. (BF-4, 27/Sep/2016, R170-174)

Cuando la persona reconoce y atiende su forma de comunicarse, logra hacer cambios en sus relaciones interpersonales, Castanyer y Ortega (2013) señalan que las personas a su alrededor confían más en él o ella, y se comprometen más con su trabajo.

Para FC, la comunicación asertiva en el trabajo le ayudó a dejar en claro que no podía acceder a una petición de un compañero de ventas que le pedía programar ordenes de producción aun cuando ya no hubiera espacios disponibles, lo que antes hubiera accedido aun cuando sabía que no iba a poder cumplir con la fecha solicitada, de esta manera reconoce que hablar claro le facilita coordinar y organizar el programa de producción

FT: Después FC nos platicó como en el trabajo, una persona del área de ventas le pidió programar una unidad para una fecha en específico, (...), él le dijo que no era posible porque ya no había espacios disponibles para esa fecha, esta persona de ventas le insistió (...), FC le volvió a decir que no era posible, lo que en otras situaciones parecidas terminaba aceptando aunque él sabía que no iba a estar a tiempo, (...), le pregunté a FC como se sentía al respecto y me dijo que muy bien, porque sabía que era lo que tenía que hacer, no aceptar programar

una orden cuando ya no hay capacidad en la planta. (BF-4, 27/Sep/2016, R176-185)

Al modificar la comunicación siendo asertivo, la persona es más autónoma, evitando con ello ser manipulado y se reconoce menos expuesto a la presión externa

Otra forma de ejemplificar la conducta asertividad, MA, adquirió seguridad, da indicaciones claras a su personal y reconoce cambios en su tono de voz y comunicación.

MA: Como cuando uno de los casos que aquí yo tenía temor a arreglar, era el confrontar a una persona que casi nunca escuchaba las órdenes que yo daba.

FT: Tú te dabas cuenta que cuando tú decías algo esta persona no te escuchaba.

MA: Sentía que no me escuchaba, no hacía lo que yo le mandaba o hacía lo contrario a lo que yo le decía, y a veces mejor le sacaba la vuelta y no le decía nada sabiendo que la acción que estaba pidiendo la tenía que hacer él, y siempre optaba por la segunda opción porque tenía miedo a confrontarlo. Y ahora no, no lo he hecho como una imposición, sino que le hago saber el porqué de las cosas y porqué se lo pido a él.

FT: ¿Cómo lo haces?

MA: Yo llego y le digo: necesito que me ayudes a mover este material de aquí hacía allá, y me dice: ¿y por qué nada más a mí me dices?, si está fulano sin hacer nada, y yo le digo: ahorita te lo estoy pidiendo a ti, es tu material, te está estorbando a ti, muévelo hacía allá, ya sabes que el material va allá. (EF-MA, 02/Dic/2016, R99-125)

Definir si una persona nace líder o desarrolla sus habilidades como tal, es un tema controversial, sin embargo en este taller se logra observar que las habilidades están en cada persona y solo es necesario tener el interés y las ganas de aprender a utilizarlas adecuadamente, ser cada vez un mejor líder se da con la práctica, intentar cambios, aprender de los fallos y reforzar los logros, la constancia y la disciplina también son factores que contribuyen al desarrollo de las habilidades comunicacionales.

La comunicación asertiva facilita el trabajo del líder, Rodríguez (2004) observa que aquellos que logran un dialogo positivo con sus compañeros, tienen una relación donde existen acuerdos y se favorece el logro de una visión y misión compartidas, logran mayor independencia y satisfacción en las personas; un líder debe saber comunicarse, lo que incluye hablar, escuchar, observar, decir lo que se tenga que decir aun cuando resulte difícil hacerlo, comprometer a los colaboradores y demás habilidades de los líderes que fueron mencionadas en el marco teórico.

CAPITULO VI. DIALOGO CON AUTORES

En este capítulo se retoman algunas de las intervenciones de los participantes, la experiencia del facilitador en el taller y las entrevistas, contrastando con el marco teórico para establecer un vínculo entre los resultados y la teoría relacionada con la asertividad, liderazgo y desarrollo humano siendo estos los temas centrales de la intervención donde el propósito fue que los participantes, a través de la facilitación con el enfoque centrado en la persona, logran desarrollar habilidades de comunicación asertiva que les ayude a establecer un liderazgo más efectivo.

Las investigaciones realizadas por Ames y Flynn (2007) y Ames (2009), establecen que los líderes no efectivos presentan deficiencias en sus habilidades asertivas, ellos no se enfocaron en definir como la asertividad abona a la efectividad en el liderazgo, se enfocaron en demostrar que las personas que presentan una comunicación frecuentemente pasiva o agresiva no son tan efectivas como las personas que son asertivas, o como lo mencionan Ames (2009) que tienen una asertividad equilibrada entre la pasividad y la agresividad.

Las personas que participaron en este taller y fueron analizadas, en sus participaciones mencionaron tener un avance en la comunicación asertiva de su vida personal y laboral, lo que les ayudo a tener mejores relaciones interpersonales con su familia y compañeros de trabajo.

Al inicio del taller, el facilitador incluyó en las sesiones, exposiciones teóricas lo que limitaba el tiempo para que los asistentes intervinieran con sus experiencias, una vez que el facilitador redujo la teoría, se abrió el espacio para que los participantes tuvieran mayor actividad, lo que fomentó que compartieran las experiencias, Rogers (1961 y 1985), en la no directividad, señala que él en sus intervenciones, permitía que el rumbo del grupo fuera hacia donde el grupo lo necesitara; este taller aun cuando estuvo direccionado a que el diálogo fuera relacionado a la asertividad y el liderazgo, permitió el a los participantes hablar con mayor libertad y tocar los temas que les fueron importantes, lo que fomentó el crecimiento de las personas y del grupo, Barceló (2013)

así lo expresa, el mismo grupo promueve el crecimiento de todos los integrantes, incluyendo al facilitador, una vez que existe un clima de respeto, confianza, seguridad, y las condiciones de la relación facilitadora de Rogers (1961), aceptación incondicional, autenticidad y comprensión empática, que se pueden extender a la relación de todo el grupo.

Fueron varios diálogos donde los que los participantes hablan de sus sentimientos, comparten pensamientos y recuperan aprendizajes; se observaron a sí mismos en relación a su comunicación asertiva, en sus miedos a decir o hacer algo en determinada situación, esto facilitó que identificaran las situaciones en las que no fueron asertivos, que no habían dicho lo que querían, sin ser conscientes no se hacían respetar y se quedaban con un sentimiento de insatisfacción.

Castanyer (1996) y Bishop (2000), identifican que las personas que no son asertivas, mantienen este sentimiento de insatisfacción personal y llegan a tener una autoestima baja, en muchos casos, estas personas, no son conscientes que hablar con claridad y defenderse les hará sentirse satisfechos consigo mismos, que ser asertivos les da seguridad, lo que gradualmente conlleva a un cambio positivo en la manera en que se relacionan los demás. “Es difícil ser asertivo si no se tiene una buena autoestima y es cuando menos difícil tener una buena autoestima si se carece de habilidades asertivas para exteriorizarla” (Castanyer, 2014, ebook).

EZ comentó que identifica en sí mismo que comienza a escuchar más a los demás, a decir lo que necesita con mayor libertad, y como esta comunicación abierta le ha ayudado a mejorar la relación con su familia y sus compañeros de trabajo.

EZ: la relación con mi esposa ha cambiado mucho, mucho más abierta, más de confianza, (...) yo creo que (...) nos ayudó mucho tanto para ella y tanto para mí a comunicarnos más las necesidades y qué era lo que no nos parecía de uno y qué era lo que no nos parecía del otro (EF-EZ, 08/Mar/16, R167-200).

Bishop (2000) indica que las personas asertivas, tienen mejores relaciones interpersonales al ser capaces de expresar claramente cuáles son sus necesidades, por el contrario, las personas que no son asertivas tienen problemas en sus relaciones, para

Castanyer (1996) una comunicación no asertiva sea pasiva o agresiva genera conflictos, este tipo de relación también pudo ser observado durante el taller.

Al inicio de las sesiones OF indicó tener conflictos en sus trabajos anteriores con sus supervisores por la manera en que le trataban, reaccionaba agresivamente más no expresaba su inconformidad con sus superiores o con la persona que tenía el conflicto. OF en su trabajo actual solía llevar una relación con sus compañeros en donde se daban mucho las bromas pesadas y la “carrilla” lo que generaba inconformidad pero no expresaba, y este comportamiento no asertivo pasivo se reflejaba de forma continua en acciones agresivas. Durante la entrevista final OF expresó que el taller le sirvió para decidirse a hablar con sus compañeros de trabajo y así tener una relación en donde hubiera más respeto. Pidió respeto a sus compañeros y lo mismo ofreció, como él lo menciona, ya no quería que le hicieran burlas y hubiera esta carrilla donde incluso había agresiones físicas, y a cambio él tampoco se llevaría de esa manera.

La comunicación asertiva fomenta el respeto entre las personas, muchas de las definiciones de asertividad incluyen este respeto mutuo, y es qué, por lo que dicen Castanyer (1996 y 2014) y Bishop (2000), una persona que conoce sus derechos asertivos y pide o hace que estos sean respetados, reconoce y acepta que los demás también tienen los mismos derechos y los respeta.

Castanyer (2014) señala que una persona asertiva busca respetarse y hacerse respetar, no necesariamente defenderse o contestar a las agresiones, sino que en la comunicación abierta que mantiene está dispuesta a escuchar y comprender desde la experiencia de la otra persona porque dice lo que dice, sin embargo no en todas las ocasiones es posible llegar a acuerdos y hay ocasiones en las que la comunicación no se podrá dar por la poca o nula disposición del otro, comprender y aceptar que tener acuerdos no siempre será posible es parte de la asertividad y la seguridad de la persona.

Durante el Taller FC nos compartió que entender que no siempre es posible tener acuerdos cuando se presentaba un conflicto , le ayudo a sentirse más seguro y satisfecho consigo mismo; se infiere que comprendió que en la asertividad, es

importante decir las necesidades, emociones y opiniones propias, aun cuando la persona con la que interactuamos no lo acepte, Castanyer (2014) sugiere que las personas asertivas buscan llegar a un acuerdo cuando es posible e identifican las situaciones en las que no es posible, más esto no les detiene para expresarse y respetan el derecho de los demás de no aceptar su opinión.

FC: “a mí lo que me faltaba entender (...), no necesariamente la asertividad resuelve todo, puede ayudar pero no necesariamente lo resuelve todo”. (BF-9, 15/Nov/2016, R172-176)

En la intervención del facilitador en esa sesión, preguntó a FC si siempre tenía que lograr un acuerdo, lo que parece indicar le hizo reflexionar y comprender que la asertividad es defender los derechos propios y respetar los de los demás, lo que facilita llegar a acuerdos, más no resuelve todos los conflictos.

Rogers (1985) menciona que cuando la relación de ayuda comienza a mostrar resultados positivos el cliente es capaz de expresarse con mayor claridad y darse cuenta de las incongruencias, lo que le permite dar un sentido diferente a su experiencia y avanzar en su crecimiento personal. Esta situación con FC, de comprender que la asertividad no resuelve todo, se dio en la novena sesión, en las primeras sesiones ya había expresado que tendía a lograr acuerdos en los conflictos, otros participantes del taller también le hicieron el comentario que no siempre se podía lograr y que cada uno debía quedarse satisfecho porque hizo el intento.

Para Egan (1981) y Barceló (2003) cuando una experiencia se comparte en grupo donde se ha generado confianza, existe crecimiento para la persona que comparte y para quienes le escuchan, quienes escuchan pueden identificar situaciones o emociones similares vividas y ser empáticos con quien comparte, y quien comparte observa que otras personas han pasado algo similar, lo que permite a todo el grupo sentirse comprendidos y aceptados. En estas últimas sesiones del taller se podía percibir la unión, aceptación y comprensión entre los integrantes del taller.

En una de las actividades donde con los ojos tapados cada integrante levantaba la mano si se sentía identificado con comportamientos no asertivos que el facilitador iba

comentando, EZ en las reflexiones de la actividad mencionó que se sentía seguro de no ser juzgado al levantar la mano cuando tenía los ojos cerrados y esa seguridad permaneció cuando en la actividad se quitaron la venda de los ojos y tuvieron que levantar la mano frente a los demás y aceptar que había situaciones en las que no eran asertivos, darse cuenta que él no era el único que tenía estos comportamientos, le hizo sentirse comprendido y darse cuenta que todos tenemos comportamientos en los que no somos asertivos, los demás integrantes ante esta intervención de EZ, compartieron que ellos también se sentían en confianza y no se sentían juzgados.

El compartir en grupo genera una dinámica donde cada integrante va identificando las situaciones que les son similares a la que se está compartiendo y cada uno puede sacar algo positivo que le ayude a tener su crecimiento.

El desarrollo de las habilidades de comunicación asertiva que los asistentes al taller mencionaron observaban en sí mismos y los que se podían inferir a partir de sus participaciones, además de los logros en sus situaciones personales y familiares, también mencionaron logros en lo laboral.

Castanyer y Ortega (2013) y Cadwood (2005) hacen notar que es común que las personas no asertivas sean poco efectivas en sus trabajo, no tengan buenas relaciones con sus compañeros, adquieran responsabilidades que no les corresponden o acepten solicitudes de otros aun cuando saben que no van a poder cumplirlas, Ames (2009) afirma que la asertividad refleja la convicción de las personas por lograr sus objetivos y mantenerse firmes en sus decisiones, ante las imposiciones o solicitudes de otros. Castanyer y Ortega (2013) identifican que los líderes asertivos muestran esta seguridad en sus convicciones lo que genera que las personas confíen y se comprometan con ellos y su trabajo.

El proceso grupal, fue cambiando los participantes al estar en un espacio confiable lograron hablar de sus creencias, valores y hábitos, identificaron caminos alternos para comunicar sus ideas y necesidades como encargados de su área de trabajo y al momento de lograr identificar su dificultad en un área, lograron reconocerse en otros campos, como en el familiar y social.

Varios asistentes compartieron situaciones en las que les resultaba difícil dar indicaciones directas a su personal por temor a las reacciones de estos, en algunos casos esas personas tenían un carácter fuerte y reclamaban lo que ellos consideraban injusto, y mencionaron como afrontaron sus miedos y dieron las indicaciones que esperaban de las personas con las que trabajan. De los casos de éxito, se puede percibir que motivó a los demás participantes a que también afrontaran las situaciones difíciles y ser asertivos, para MA y EZ al darse cuenta que el ser asertivos se sentían más seguros de sí mismos y que daban las indicaciones con mayor soltura les ayudo a seguir desarrollando sus habilidades de comunicación, ambos tenían temor a dar indicaciones directas a su personal y cada uno a su modo, ejercía coerción sobre el personal o evadía a los más conflictivos asignando tareas a las personas que les apoyaban más, sin embargo ellos mismos identificaron que tenían que dar instrucciones por igual a todo su personal y mantenerse firmes en sus decisiones.

Los líderes que son asertivos conforme a Castanyer y Ortega (2013) saben negociar con las personas y logran mejores resultados; estos líderes tienen claros sus objetivos y se enfocan en lograrlos, tienen mayor influencia y su comunicación asertiva genera un ambiente de respeto, confianza y seguridad para con sus subordinados, pares, superiores y para sí mismos.

EZ y MA que son los que tienen mayor cantidad de personal a su cargo, se dieron cuenta que comunicarse asertivamente al dar instrucciones de trabajo, escuchando atentamente y siendo más comprensivos, podían lograr que los demás comprendieran las necesidades de la empresa y que las instrucciones que daban no eran por mero antojo de cada uno, sino que eran las necesidades de la empresa que eran delegadas para todos en sus equipos y que cada uno tenía que aportar para lograr resultados positivos.

Parafraseando comentarios de MA y EZ, la asertividad les ayudó a desenvolver con mayor facilidad las habilidades que aprendieron en otros cursos para dar retroalimentación, organizarse en las actividades, dar seguimiento a actividades pendientes, y esto refuerza lo que menciona Edinger (2012), la asertividad potencializa

otras características y habilidades de los líderes al tener una comunicación más clara y segura.

Ames y Flynn (2007) afirman que una asertividad equilibrada entre ser pasivos y agresivos logra la mayor efectividad gerencial, Goleman (2015) puntualiza que los mejores líderes son aquellos que ajustan su estilo de liderazgo a la situación, por lo se puede decir que la asertividad se ajusta también al estilo de liderazgo requerido; para los participantes del taller, esto así fue, ellos tuvieron que ajustar su asertividad de acuerdo a la situación en que se encontraban para lograr lo que esperaban, MR entre los comentarios que hizo en la entrevista final, dijo que ahora se daba cuenta que podía mantenerse firme en sus decisiones mostrándose más empática con sus proveedores y no percibieran sus comentarios como agresivos.

Si se está escuchando el problema de un compañero de trabajo, la comunicación resulta más satisfactoria para ambos si se hace escuchando activamente y con empatía, y cuando sea considera necesario, expresar las opiniones de manera clara manteniendo la empatía con la persona; por otro lado si se requiere dejar muy clara una necesidad, entonces el tono y volumen de voz puede ser con mayor energía para que a la otra persona le quede clara la importancia.

A través de las conversaciones que se dieron durante las sesiones del taller y las entrevistas posteriores, se puede observar que la asertividad es una habilidad necesaria para los líderes dentro de las organizaciones, con la cual les resulta más fácil tener una influencia positiva sobre los compañeros y lograr los objetivos establecidos.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Este trabajo me permitió entender con mayor profundidad la asertividad como una habilidad necesaria para todas las personas dentro y fuera de las organizaciones, si entiendo como líder a cualquier persona que logra tener una influencia sobre las personas que tiene a su alrededor para lograr un objetivo en específico, entonces todos somos líderes, todos tenemos objetivos personales, objetivos a lograr en nuestros trabajos y requerimos de otros para lograrlos, por lo que la comunicación asertiva es necesaria en todos los ámbitos de la vida de una persona, incluso si se trabaja independientemente, se requiere de una comunicación que favorezca la relación con los clientes y proveedores.

Pregunte a varios compañeros en mi trabajo si sabían que era la asertividad, solo en el área de recursos humanos conocían con claridad que es, en las demás áreas, incluyendo la mía, relacionaban la asertividad con acertar, como atinarle al objetivo, me dio la impresión que esta habilidad de comunicación está olvidada dentro de las empresas, antes de esta maestría no tenía conocimiento de que era la asertividad, si bien no es un término nuevo, no me parece sea un tema que sobresalga sobre otras necesidades de entrenamiento que existen en las empresas.

Al ir avanzando en las sesiones del taller, realizar las entrevistas posteriores al taller y analizar los resultados me doy cuenta, que la asertividad es una habilidad necesaria para todas las personas y es importante que se fomente el desarrollo de esta habilidad, los participantes en varias situaciones compartieron que ahora enfrentan con mayor asertividad las situaciones que tienen con sus compañeros donde antes tenían duda en cómo atenderlas, ahora se sienten con mayor seguridad para comunicarse y mayor atención y comprensión al escuchar, lo que les ha ayudado a mejorar sus relaciones y lograr mejores resultados en su trabajo.

Varios de los libros y artículos relacionados a asertividad, mencionan la asertividad como un punto medio entre ser pasivos y agresivos, Ames y Flynn (2007) la mencionan como una habilidad de comunicación que cambia en diferentes grados entre

ser pasivos y agresivos, para ellos todas las interacciones de comunicación son asertivas en diferente nivel, pasivas o agresivas, entendiendo que ninguna es buena o mala, en todo caso es adecuada o no a la situación, en algunos casos se requiere ser muy enérgicos al hablar, en otros un tono más amable, por decirlo así, lo importante es expresar con claridad y seguridad cuales son las necesidades, opiniones y emociones, elegir cuando la comunicación requiere demostrar mayor empatía hacia los demás y cuando debe ser determinante para hacer valer los derechos asertivos ante otros, y en todo momento sentirse satisfecho con uno mismo en la manera que haya decidido actuar y comunicarse, no siempre es necesario hacer valer la voz y decir claramente lo que se piensa, en ocasiones quedarse en silencio también es ser asertivo, depende del contexto, el lugar, la persona y las emociones por las que se esté pasando.

A través de las experiencias compartidas por los asistentes al taller y mi experiencia en este trabajo, puedo confirmar que la asertividad es necesaria para los líderes en las organizaciones y para cualquier persona; como lo mencionan, Castanyer y Ortega (2013), Smith (2013), Bishop, (2000), Bejarle (2012), Ames y Flynn (2007) y otros autores, la comunicación asertiva favorece la seguridad de las personas, fomenta mejores relaciones interpersonales, se evitan malos entendidos al tener una comunicación clara y la persona asertiva mantiene un sentimiento de satisfacción al hacer valer sus derechos asertivos, estos entre los beneficios más importantes. La comunicación asertiva es una mejor manera de comunicarse que incluye respeto hacia uno mismo y hacia los demás.

La preparación que hice y mi participación en este taller me han dejado un gran aprendizaje, pienso que soy yo el que más ha aprendido, me vi confrontado en varias situaciones en mi propia asertividad, el hecho de leer y conocer la teoría es de mucha ayuda, entiendo ahora más sobre esta manera de comunicarnos, he aprendido al escuchar a mis compañeros del taller en sus propias experiencias, tuve oportunidad de compartir experiencias propias que, aun cuando las expuse como ejemplos con una finalidad dentro del taller, me ayudaron a reflexionar y sobre estas experiencias tomar decisiones en situaciones similares, puedo decir que me siento con mayor confianza al hablar y hacer respetar mis derechos asertivos, observo que me es más fácil darme

cuenta cuando no soy asertivo, no en todas las ocasiones puedo expresar lo que quisiera, hay situaciones y personas con las que me sigue siendo complicado, pero ahora acepto que no tengo que ser asertivo siempre, también tengo derecho a no serlo.

Respecto a mi propio liderazgo, reflexione sobre muchas situaciones en las que escuche y atendí a mis compañeros desde esta manera de estar con un enfoque centrado en las personas y saber identificar que preguntas o comentarios hacerles para su propia reflexión, les ayudo a que encontraran sus propias respuestas o al menos el camino para encontrarlas, también recordé situaciones en las que mis propias emociones de molestia, frustración o ansiedad, me limitaron a estar con este enfoque y actúe con menor empatía, menos escucha, menos aceptación, fui más directivo, ahora observo que en esas situaciones la comunicación estuvo limitada y no hubo cambios que hicieran mejorar la situación o permitieran un crecimiento para mí o para mis compañeros, sobre todo para quienes me reportan directamente, es más fácil lograr que se comprometan con su trabajo y sus objetivos cuando se sienten escuchados por mí, cuando ellos se perciben atendidos y aceptados desde mi persona y mi posición en el trabajo.

Esta combinación de aprendizajes en liderazgo y asertividad me permite modificar mi manera de comunicarme con ellos y ajustarme a la situación, definitivamente me es más agradable ser líder cuando doy retroalimentación positiva y les reconozco sus logros y a través de esa motivación ayudarles a que logren mejores resultados y crezcan profesionalmente, sin embargo también me es más fácil dar la retroalimentación correctiva y abordar directamente las situaciones problemáticas, entiendo que es parte de mi trabajo y al mismo tiempo permito que las personas involucradas en el problema se den cuenta de la importancia que hagan un cambio inmediato.

Puedo confirmar que en los grupos de crecimiento con enfoque centrado en las personas, tal como lo dice su nombre, los participantes, incluyendo al facilitador, crecen juntos, a través de compartir las experiencias, sentirse escuchados, comprendidos, no juzgados, escuchar a otros y darse cuenta que todos compartimos experiencias

similares, esto favorece que la persona y el grupo con sus propios recursos crezcan hacia donde cada uno lo desea.

Si bien no son conclusiones nuevas, en lo personal, me confirman que el enfoque humanista centrado en las personas, funciona en este ámbito laboral, ser líder incluye ser facilitador para que cada integrante del grupo desarrolle sus habilidades y crezca profesionalmente hacia donde lo desee.

Propuestas:

Las propuestas que puedo derivar de este trabajo, donde se relacionan la comunicación asertiva y el liderazgo efectivo dentro de las organizaciones son.

- Incluir en el sistema de educación en México en los diferentes niveles, talleres y cursos donde se desarrollen las habilidades de comunicación asertiva, que promuevan personas satisfechas consigo mismas, con una comunicación clara y segura y de mayor respeto hacia los demás.
- Promover dentro de las organizaciones, retomar como un tema central la asertividad para los líderes y para todos los integrantes y explotar los beneficios que se tienen al tener colaboradores que son asertivos y logran mejores resultados a través de la claridad, seguridad y respeto en su comunicación.
- Para la empresa que me facilitó el desarrollo de este taller en sus instalaciones y con el personal que trabaja en ella, la propuesta es continuar difundiendo la asertividad a todos los niveles de la organización a través de este taller que fue diseñado considerando sus necesidades específicas, realizando los ajustes necesarios para cada grupo.

Y la propuesta para cada persona, sin importar donde se desenvuelva, es evaluar su propia asertividad y desarrollar sus habilidades de comunicación asertiva, lo que seguramente le dará la satisfacción de sentir que se respeta a sí mismo y se hace respetar al mismo tiempo que respeta a los demás.

REFERENCIAS

- Ames, D. & Flynn, F. (2007). *What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership*. Journal of personality and social psychology. No 92, 307-324
- Ames, D. (2009) *Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics*. ScienceDirect, Research in organizational behavior, No.29, 11-133
- Ares Parra, A. (1986). *Asertividad. Entrenamiento en habilidades sociales*. (ebook) Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Antaki, C., Billig, M., Potter, J., Edwards, D. (2003). *El Análisis del discurso implica analizar: Crítica de seis atajos analíticos*. Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, primavera, 14-35
- Barceló, B. (2003). *Crece en grupo. El grupo más que nunca un mar de vida*. España: Desclée de Brouwer
- Bejarle, N. (2012). *Asertividad Práctica*. México: Editorial Lectorum
- Bishop, S. (2000). *Desarrolle su asertividad*. (Sin lugar de Edición) Editorial Gedisa
- Castanyer, O. (2014) *Aplicaciones de la asertividad*. (ebook) Bilbao, España, Editorial Desclée Brouwer
- Castanyer, O., & Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo*. (ebook) Barcelona, España: Editorial Penguin Random House Grupo Editorial.
- Castanyer, O. (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. (ebook) Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

- Cawood, D. (2005). *Técnicas Asertivas de dirección de Personal*. Barcelona España. Ediciones Deusto
- Codina Jiménez, A. (2004). *Saber escuchar. Un intangible valioso*. España: Intangible Capital, núm. 3, septiembre-octubre. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54900303>
- Coffey, A. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquía.
- Covey, S. (2012). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Editorial Paidós
- Coronado, J. (1992) *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia*. México: Iteso
- Del Prette, A., & Del Prette Z. (2003) *Assertividade, sistema de crenças e identidade social*. Brasil. Psicologia em revista, Belo Horizonte, v.9, n. 13, p. 125-136, jun 2003,
- Drucker, P. (2011). *Gestionarse a sí mismo*. En Harvard Business Review. Volumen 89, Número 11. La gestión y la administración para el mañana. 10 artículos de HBR que “deben leerse” pag. 30-39
- Edinger, S. (2012). *The one skill all leaders should work on*. En Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2012/03/the-one-skill-all-leaders-shou>
Fecha de acceso: 10 de Junio de 2017
- Egúsquiza Pereda, O. (2014). LA ASERTIVIDAD: Modelo de Comunicación en las Organizaciones. Quipukamayoc, [S.l.], v. 7, n. 14, p. 119-129, mar. 2014. ISSN 1609-8196. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5704>
Fecha de acceso: 09 abr. 2016
- Fensterheim, H., & Baer, J. (2004). *No diga sí cuando quiera decir no*. Barcelona, España: Debolsillo, 2004, c1976.

- Gallo, A. (2012). *How to be assertive, without losing yourself*. En Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2012/08/how-to-be-assertive-without-lo>
Fecha de acceso: 10 de Junio de 2017
- García, D. (2010) *Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en alumnado de educación social*. Revista de Educación, Universidad de Huelva, No. 12, ISSN: 1575-0345
- George, B. y Sims, P. (2009). *El auténtico norte*. México: Editorial LID
- George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. (2011). *Descubra su auténtico liderazgo*. En Harvard Business Review. Volumen 89, Número 11. La gestión y la administración para el mañana. 10 artículos de HBR que “deben leerse” pag. 10-17
- Goleman, D. (2011). *¿Qué hace a un líder?*. En Harvard Business Review. Volumen 89, Número 11. La gestión y la administración para el mañana. 10 artículos de HBR que “deben leerse” pag. 42-50
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder, ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B. de Bolsillo
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. España: Ediciones B, S. A
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, A. (2008). *Metodología de la Investigación 1*, México, Editorial Porrúa
- Kinget, M., & Rogers, C. (2013) *Psicoterapia y Relaciones Humanas*. Teoría y Práctica de la Terapia No directiva. México: Juan Pablos Editor.

- Lafarga, J. (2005). *Mi comprensión del desarrollo humano*. Prometeo Revista Mexicana Trimestral de psicología humanista y desarrollo humano No.45. pp 7-12. México
- Lussier, R. y Achua, C. (2011) *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, Cengage learning
- Macías, E. & Camargo, G. (2013) *Tesis: Comunicación Asertiva entre docentes y alumnos en la institución educativa*. Bogotá Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Madrigal Torres, B. (2008). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill
- Marchezini-Cunha, V. Zagury, E. (2010) *Assertividade e Autocontrole: Interpretação Analítico-Comportamental*. Brasil: Psicologia: Teoria e Pesquisa, Abr-Jun 2010, Vol 26, n. 2, pp. 296-304
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México. Editorial Trillas
- Martínez, M. (2006). *Fundamentación Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona*. Polis [En línea], 15 | 2006, recuperado de: <https://polis.revues.org/4914>
- Naranjo Pereira, M. (2008). *Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conductas asertivas*. Costa Rica: Revista electrónica, Revista Actualidades Investigativas en Educación; Vol 8, No 1, pp. 1-27 (Enero - Abril). Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9315>
- Napier W. y Gershenfeld K. (2000) *Grupos: Teoría y Experiencia*. México: Editorial Trillas
- Okun, B. (2001). *Ayudar de forma efectiva. Counseling; técnicas de terapia y entrevista*. México: Paidós
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson

- Rodríguez, V. & Romero, D. (2011) *Tesis: La asertividad como factor asociado a las habilidades cognitivas de solución de problemas interpersonales en estudiantes de 12 años*. Bogotá Colombia: Pontificia Universidad Javeriana
- Rodríguez, C. (2004). *Liderazgo Contemporáneo: Programa de actualización de habilidades directivas*. México: Iteso & Universidad de Colima
- Rogers, C. (1942). *Counseling and psychotherapy*. Massachusetts USA: The Riverside Press
- Rogers, C. (1961). *El proceso de convertirse en Persona. Mi técnica terapéutica*. México: Paidós
- Rogers, C. (1985). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires. Editorial Nueva visión
- Rosales Jiménez, J. J., & Álvarez Iglesias, M. C. (2013). *Habilidades sociales*. [Recurso electrónico]. Aravaca, Madrid : McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Rosenberg, M. (2013). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. México: Gran aldea editores
- Santander, P. (2011). *Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso*. Cinta de Moebio, Septiembre-2011, No 41. 207-224.
- Smith, M. (2013). *Cuando digo no, me siento culpable*. México: Debolsillo Clave.
- Van-der Hofstadt Roman, C. (2006). *El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal [recurso electrónico]*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Vázquez Rodríguez, M. (2002). *Tesis: La comunicación interpersonal dentro de un ámbito laboral: un programa de intervención desde la perspectiva del desarrollo humano*. México: ITESO

Verderber, K., Verderber, R. & Sellnow, D. (2016). *Comunícate*. México: Cenage Learning

Walton, R. (2001). *Fenomenología de la empatía*. Philosophica, 24-25, pp. 409 - 428. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Recuperado de: <http://www.philosophica.ucv.cl/walton24.pdf>

APÉNDICES

Apéndice 1. Afirmaciones de categorías para detección de necesidades

Dimensión	Afirmación
Coraje gerencial	Cuando veo que una persona realiza algo indebido me cuesta trabajo decírselo
	Otras personas me han dicho que debo retroalimentar a mis compañeros cuando observo algo indebido
Organización	Al final del día, siempre me quedan muchas cosas importantes sin terminar.
	Me han dicho que es frecuente que deje tareas importantes incompletas
Manejo del tiempo	Casi nunca logro aprovechar bien el tiempo para hacer todas las cosas que necesito hacer durante el día.
	Los demás me señalan a menudo que debería organizar mejor mi tiempo para aprovecharlo de mejor
Retroalimentación	Me doy cuenta que requiero mejorar la retroalimentación que doy a mis compañeros
	Mi jefe me ha dicho que requiero mejorar la retroalimentación que doy
Relaciones	No me animo a decirle a mi jefe o mis compañeros lo que no me gusta de lo que me dicen
	Me han comentado que debo hablar directamente con la persona cuando detecto que algo no me agrada de lo que me dice
Confiabilidad	Siento que mi jefe o mis compañeros no confían plenamente en mí.
	Me han dicho que parece que mi jefe o mis compañeros no confían del todo en mi
Manejo de conflictos	Cuando veo un problema entre compañeros me cuesta trabajo afrontarlo directamente
	Me han dicho que cuando vea un problema entre compañeros no lo afronto directamente y debería
Reconocimiento	Requiero trabajar más en reconocer a mis compañeros
	Mi Jefe u otras personas me han dicho que requiero reconocer más frecuente a mis compañeros

Apéndice 2. Recolección de Información general de los participantes

Edad	
Años en la empresa	
Años como supervisor	
Actividades que hacías antes de ser Supervisor	
¿Cómo llegas al trabajo y como te vas a tu casa?	
¿Cuánto tiempo te toma llegar de la casa al trabajo?	
Estado civil	
Si tienes hijos ¿cuántos tienes, edades, niño o niña?	
Vives con:	
Escolaridad	
¿Actualmente estudias?, ¿Que estudias?	
¿Tienes pensado continuar estudiando?, ¿Cuándo? ¿Qué te gustaría estudiar?	

Apéndice 3. Formato de reporte de lectura

REPORTE DE LECTURA

Nombre:	Fecha:
Título de la Lectura:	

Responder a las siguientes preguntas **sin que se realicen textualmente** de lo que dice la lectura. Es decir, aparecen expuestas de alguna manera dentro de la redacción del reporte.

- a) ¿Cuál es el argumento principal del texto y cuáles sus ideas centrales?
- b) Reflexión personal a partir de situaciones concretas que me hayan sucedido
- c) ¿Cómo relaciono esta lectura con mi vida personal o profesional?, ¿En qué me ayuda?

--

Apéndice 4. Formato de bitácora de sesión

BITÁCORA DE SESIÓN

Nombre:	Fecha:
Tema(s) visto(s) en la sesión:	

Reflexiona un momento antes de comenzar a escribir

En la bitácora menciona

- ¿Cómo te sentiste en la sesión?
- ¿Qué es lo que te parece más importante del tema?
- ¿Cómo fue tu participación?
- ¿Cómo recibes la participación de tus compañeros?
- ¿Qué fue lo que te gustó y lo que no te gustó?
- ¿Cómo relacionas este tema con tu vida personal y/o profesional?
- ¿Hubo algo que quisiste compartir y por alguna razón no lo hiciste? Si es el caso ¿Encuentras algo que te haya limitado en la participación?

--

Continuación de la bitácora

--

PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO

(Califica tu participación en el grupo del 1 al 5, siendo 1 la menor participación, 5 la mayor participación)

Participé activamente durante toda la sesión, escuchando activamente o compartiendo mis experiencias o lo que pienso respecto al tema	
---	--

Realicé las actividades con interés, encuentro que estas actividades tienen relación con mis intereses	
--	--

Encuentro como puedo utilizar los conocimientos adquiridos en mi vida personal y profesional	
--	--

Puedo comprender los comentarios de mis compañeros y sentir empatía con ellos aun cuando no coincida con su opinión	
---	--

Durante la sesión estuve reflexionando en situaciones relacionadas al tema que me han sucedido y las compartí con mis compañeros	
--	--

Durante la sesión estuve atento a mis sensaciones, respiración, emociones, estado corporal y comunicación no verbal	
---	--

Durante la sesión me doy cuenta cómo es mi comunicación verbal y para verbal	
--	--

Apéndice 5. Evaluación inicial del taller

Nombre: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuáles son las razones por las que estas en este taller?
2. ¿Consideras que este taller te puede aportar conocimientos y/o habilidades para tu desarrollo personal y profesional? ¿En qué?
3. De lo que se te dijo de este taller ¿Qué te agrada, qué no te agrada? ¿Qué pedirías cambiar o mantener?
4. ¿Qué es para ti la comunicación asertiva?
5. Cuando ves un comportamiento que consideras inadecuado en un compañero. ¿Lo haces? ¿Qué haces? ¿Qué dices? ¿Cómo lo haces? ¿Cómo te sientes?
6. Cuando quieres dar un reconocimiento a un compañero, ¿Lo haces? ¿Qué haces? ¿Qué dices? ¿Cómo lo haces? ¿Cómo te sientes?

En las siguientes situaciones describe qué hiciste, qué dijiste, cómo lo hiciste y cómo te sentiste. Recuerda si estuviste en esta situación o una similar. Responde en base a lo que pasó entonces ¿Qué situación fue, que pasó? Si no te ha pasado responde que harías

7. Alguien te pidió que le prestaras algo (un libro, disco, dinero...) y no querías hacerlo.
8. Alguien te pidió un favor que no querías hacer, por ejemplo, acompañarle a algún sitio, hablar por él/ella.
9. Tu supervisor, un compañero o alguien te dijo algo de forma injusta y agresiva enfrente de alguien más.
10. Estabas en una reunión, tú querías dar tu opinión, un compañero no te permitía hablar, o no encontraste la oportunidad para hablar y te quedaste sin hacer tu comentario.
11. Alguien con quien estabas conversando te daba una opinión con la que tú no estabas de acuerdo, por ejemplo, respecto al racismo, ecología, machismo, etc.
12. En el restaurant. El mesero estaba distraído charlando con sus compañeros y no te atendía.

Apéndice 6. Evaluación parcial del taller

Nombre: _____

Fecha: _____

1. De lo que se ha visto en este taller ¿Qué te agrada, qué no te agrada? ¿Qué pedirías cambiar o mantener?
2. ¿Consideras que este taller te ha aportado conocimientos y/o habilidades para tu desarrollo personal y profesional? ¿En qué?
3. ¿Qué es para ti la comunicación asertiva?
4. ¿Qué cambios has notado en ti a partir de tu participación en este taller?
5. ¿En qué situaciones has aplicado la comunicación asertiva? Por favor describe con detalle ¿Qué pasó, que dijiste, como lo hiciste?
6. Si tu supervisor, un compañero o alguien te dijo algo de forma injusta y agresiva enfrente de alguien más. ¿qué harías, qué dirías?
7. ¿Para ti, que es lo más importante en la comunicación asertiva?, describe porque son importantes cada uno de los puntos que menciones
8. ¿Cómo puedes aplicar la comunicación asertiva en tu vida profesional?
9. ¿Cómo puedes aplicar la comunicación asertiva en tu vida personal?
10. ¿Después de este taller que reto tienes?, ¿Existe algo que te gustaría lograr, respecto a tu comunicación asertiva?

Apéndice 7. Evaluación final del taller

Nombre: _____

Fecha: _____

1. De lo que se vio en este taller ¿Qué te agradó, qué no? ¿Qué pedirías cambiar o mantener para futuro?
2. ¿Consideras que este taller te ha aportado conocimientos y/o habilidades para tu desarrollo personal y profesional? ¿En qué?
3. ¿Qué es para ti la comunicación asertiva?
4. ¿Qué cambios has notado en ti a partir de tu participación en este taller?
5. ¿En qué situaciones has aplicado la comunicación asertiva? Por favor describe con detalle ¿Qué pasó, que dijiste, como lo hiciste?
6. ¿Cómo harías una crítica siguiendo los pasos para dar mensajes a partir del mensaje Yo?
7. ¿Para ti, Cuales consideras son las características más importantes de una persona asertiva? Describe porque son importantes
8. ¿Cómo puedes aplicar la comunicación asertiva en tu vida profesional?
9. ¿Cómo puedes aplicar la comunicación asertiva en tu vida personal?
10. ¿Después de este taller que reto tienes?, ¿Existe algo que te gustaría lograr, respecto a tu comunicación asertiva?

Apéndice 8. Guía para entrevista posterior al taller

Entrevista no estructurada, permitir al entrevistado ir en su dialogo a donde lo considere conveniente, solo se presenta la solicitud de compartir la experiencia del taller, los aprendizajes o no aprendizajes, y la retroalimentación para mejorar en taller en futuras ocasiones

Al iniciar la entrevista:

- Agradecer el tiempo brindado
- Solicitar autorización para grabar el audio de la entrevista
- Al iniciar la grabación mencionar fecha, hora y nombre de la persona entrevistada
- Iniciar la entrevista solicitando que platique su experiencia del taller
- Durante acompañar al entrevistando, haciendo reflejos, preguntas para confirmar y parafrasear